



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERIA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE
RIOBAMBA, PERIODO 2019 - 2023

AUTOR:

PEDRO JULIÁN ESPINOZA VACA

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. Pedro Julián Espinoza Vaca, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. José Fernando López Aguirre

MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Pedro Julián Espinoza Vaca, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 12 de diciembre de 2018

Pedro Julián Espinoza Vaca

CC.: 060431875 - 8

DEDICATORIA

A mis padres por convertirse en el pilar que ha sostenido el comienzo de mi vida profesional con sus consejos y aportes, construyendo en mi un sentido de responsabilidad y superación impartiendo valores éticos y morales y a mi familia que ha mostrado preocupación constante por mi bienestar y mi crecimiento en esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por iluminar el camino para el desarrollo de este trabajo de titulación, por darme la oportunidad de conocer a personas que me han brindado el apoyo necesario y me han alentado en cada decisión, gracias a todo el equipo de profesionales de la Cámara de Comercio de Riobamba que abrieron las puertas de su institución y no escatimaron esfuerzos para colaborar con esta investigación y agradezco a los docentes y autoridades de mi carrera por ser parte de mi formación impartiendo sus conocimientos durante mis estudios universitarios.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema	4
1.1.2 Delimitación del universo del proyecto	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo general:	6
1.3.2 Objetivos Específicos:.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO CONCEPTUAL	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.1.1 Cámara de Comercio de Riobamba.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1 Estrategia.....	8
2.2.2 Planeación	8
2.2.3 Importancia de la planeación	9
2.2.4 Ventajas de la planeación.....	10
2.2.5 Desventajas de la planificación	10
2.2.6 Tipos de planeación.....	10
2.2.7 Plan Estratégico.....	11
2.2.8 Importancia del plan estratégico	12

2.2.9	Características del plan estratégico	12
2.2.10	¿Por qué hacemos el plan estratégico?	14
2.2.11	Definiciones Básicas	14
2.2.12	Direccionamiento estratégico	17
2.2.13	Diagnóstico Estratégico	18
2.2.14	Diagnostico Interno	20
2.2.15	Diagnóstico Externo	22
2.2.16	Etapas del plan estratégico	23
2.2.17	Redacción del Plan estratégico	25
2.2.18	Proceso Administrativo	25
2.2.19	Etapas básicas del proceso administrativo	26
2.2.20	Importancia para el administrador	26
2.2.21	Clasificación de las funciones de la administración según autores	27
2.2.22	El papel del Recurso Humano	27
2.2.23	Fundamentos básicos de cada paso del proceso	28
2.2.24	Funciones de cada etapa	29
2.2.25	Gestión Administrativa	30
2.2.26	Gestión institucional	30
2.2.27	Estructura Organizativa	30
2.2.28	Conceptos clave	32
2.2.29	Cuadro de Mando Integral / Balance Scorecard	33
2.2.30	Matriz de Evaluación de Factores externos	34
2.3	IDEA A DEFENDER	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		36
3.1	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.	36
3.2	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	36
3.3	MÉTODO E INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.4	UNIVERSO	37
3.5	RESULTADOS	37
3.5.1	Resumen de la entrevista	37
3.5.2	Análisis de las encuestas	40
3.5.3	Verificación de Idea a defender	51
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		52
4.1	GENERALIDADES	52

4.1.1	Beneficios y Servicios ofertados por la Cámara de Comercio de Riobamba. .	52
4.1.2	Requisitos para afiliarse a la Cámara de Comercio de Riobamba	53
4.2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	53
4.2.1	Análisis Externo	53
4.2.2	Análisis FODA.....	57
4.3	MATRIZ FODA.....	63
4.3.1	Formulación Estratégica.....	64
4.3.2	Misión	64
4.3.3	Visión	64
4.3.4	Valores y principios éticos	64
4.3.5	Organigrama estructural de la Cámara de Comercio de Riobamba.....	66
4.3.6	Objetivos	67
4.3.7	Estrategias	69
4.3.8	Políticas	86
4.3.9	Presupuesto	88
	CONCLUSIONES	90
	RECOMENDACIONES.....	91
	BIBLIOGRAFÍA	92
	ANEXOS	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen Entrevista Directora General	37
Tabla 2: Conoce Ud. las funciones de la Cámara de Comercio de Riobamba?.....	40
Tabla 3: Evaluación sobre representación de autoridades	41
Tabla 4 : Satisfacción con las instalaciones.....	42
Tabla 5: Satisfacción con el portafolio de servicios	43
Tabla 6 de Porcentajes: ¿Ha recibido beneficios?	44
Tabla 7: Información Proporcionada por la institución	45
Tabla 8 : Medios de Comunicación	46
Tabla 9 : Servicios que le gustaría recibir.....	47
Tabla 10 : Satisfacción sobre el aporte económico.....	48
Tabla 11: Unificación de servicios	49
Tabla 12: ¿Ha formado parte del directorio?	50
Tabla 13: Objetivos Tácticos.	67
Tabla 14: Procesos de Talento Humano	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conocimiento sobre funciones de la cámara	40
Gráfico 2: Representación frente a las autoridades	41
Gráfico 3: Satisfacción con las instalaciones	42
Gráfico 4: Satisfacción con el portafolio de servicios	43
Gráfico 5: ¿Ha recibido beneficios de la CCR?	44
Gráfico 6: Información Proporcionada por la institución	45
Gráfico 7: Medios de Comunicación	46
Gráfico 8: Servicios que le gustaría recibir	47
Gráfico 9: Satisfacción sobre aporte económico	48
Gráfico 10: Unificación de Servicios	49
Gráfico 11: ¿Ha formado parte del directorio?	50
Gráfico 12: Departamento de Marketing y Ventas	72
Gráfico 13: Propuesta de Convenios Interinstitucionales	74
Gráfico 14: Cuadro Comparativo CC Nacional	75
Gráfico 15: Servicios finales ofertados	79
Gráfico 16: Categorización Empresas locales	80
Gráfico 17: Tarifario de Arriendo de oficinas	81
Gráfico 18: Inversión de mejora del Auditorio	81
Gráfico 19: Tarifario para arriendo de Auditorio	82
Gráfico 20: Propuesta de valores para publicidad en televisores LED	84

RESUMEN

El presente trabajo de investigación contiene el diseño de un Plan Estratégico para mejorar los procesos administrativos de la Cámara de Comercio de Riobamba, Periodo 2019 – 2023 que determinará los lineamientos a seguir para mejorar la atención al cliente, procesos internos y elevar el nivel de satisfacción de los afiliados a la institución. En el desarrollo de la investigación se realizó un estudio y análisis externo e interno de la entidad a través de la aplicación de encuestas a los socios y entrevistas a los directivos de Cámara de Comercio, la aplicación de matrices de factores externos e internos y la elaboración de la matriz FODA reflejando los aspectos positivos en infraestructura y personal, con instalaciones amplias y adecuadas para la implementación de áreas potenciales con personal capacitado, además de contar con aportes económicos externos, por otra parte en aspectos negativos encontramos la falta de procesos, manuales y una estructura administrativa sólida, a su vez existen oportunidades para aprovecharlas como el crecimiento del mercado comercial y la promoción de la institución como gremio comercial. De manera posterior se establecieron acciones, políticas, recursos y presupuestos para la ejecución de las estrategias. Al finalizar se recomienda la mejora continua de procesos con un mapeo y eliminación de actividades innecesarias, un diagnóstico interno permanente y la vigorización de las principales áreas de la Cámara de Comercio de Riobamba.

PALABRAS CLAVE: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<PLAN ESTRATÉGICO> <ESTRATEGIAS> <POLÍTICAS> <PRESUPUESTOS>
<RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research contains a Strategic Plan design to improve the administrative processes of the “Cámara de Comercio” of Riobamba, period 2019 – 2023 that will determine the steps follow continue improving the customer service, the internal processes and raise the level of satisfaction of the affiliates to the institution. During the development of the research; a study, and an external and internal analysis of the institute were carried out through the application of matrices of external and internal factors and the elaboration of the FODA matrix, reflecting the positive aspects of the infrastructure and personnel, with extensive facilities for the implementation of potential areas with trained personnel in addition to the relationship whit external resources. On the other hand, among the negative aspects we have, the lack of processes, manuals and an administrative structure. Also, there are opportunities to take advantage of such as the growth of the commercial market and the promotion of the institution as a commercial guild. Subsequently, some actions, policies, resources and budgets were established for the execution of the strategies. At the end, it is recommended the continuous improvement of the processes whit a map and the elimination of unnecessary activities, a permanent internal diagnosis and the invigoration of the main areas of the “Cámara de Comercio” of Riobamba.

KEY WORDS: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<ESTRATEGIC PLAN> <STRATEGIES> <POLICIES> <BUDGET> <RIOBAMBA
(SMALL ADMINISTRATIVE DISTRICT)>

INTRODUCCIÓN

Las Cámaras de Comercio son instituciones sin fines de lucro presentes en diferentes puntos del mundo, su principal objetivo es desarrollar el comercio local en cada ciudad en donde están presentes, con dos funciones específicas, la primera convertirse en un gremio generando un espacio en el cual se pueda intercambiar información, compartir experiencias, capacitar a los integrantes y crear una colaboración mutua para el crecimiento de negocios sean grandes o pequeños y la segunda función es la representación frente a las autoridades locales y provinciales en una lucha constante por el respeto de los derechos de los comerciantes, interceder ante políticas cambiantes que afectan a los propietarios y trabajadores de los diferentes establecimientos y conseguir cambios que mejoren la situación de los locales.

Ecuador es un país que se ha caracterizado por ser comercial donde la gran mayoría de negocios se dedican a la compra y venta de productos, es decir la comercialización es el lado fuerte de la economía nacional, ciudades importantes como Quito, Guayaquil y Cuenca formaron las primeras Cámaras del país con la intención de regular la venta de mercadería generando un ambiente equitativo en las transacciones generadas por los comerciantes, otras ciudades se fueron uniendo a la idea donde los socios tenían beneficios a cambio de aportes que cubrían los costos y gastos, sin embargo el abandono, el descuido o la permanencia en la cabeza de la institución por grupos de personas durante periodos largos han generado que se estanquen en el desarrollo de procesos administrativos perdiendo confianza de quienes estaban afiliados.

Riobamba cuenta con una cámara prácticamente joven, hace 85 años fue creada con la intención de consolidar un grupo de comerciantes que puedan ofertar sus productos a las diferentes ciudades del país y ser un grupo relevante a nivel nacional, las políticas públicas afectaron a la entidad que perdió a la gran parte de afiliados, ante esto la caída de ingresos y el escaso manejo de procesos administrativos terminaron convirtiendo a la Cámara en un institución desconocida.

Frente a estos problemas el diseño de un plan estratégico generará los pasos a seguir para una difusión eficiente de la existencia de la Cámara que obtenga resultados de afiliación y re-afiliación con la aplicación de estrategias a través de un diagnóstico institucional identificando los problemas pero también las fortalezas de la Cámara para

mejorar la atención al cliente externo e interno dentro de un ambiente laboral con mayor dinamismo y colaboración permanente.

Las estrategias son enfocadas a cuatro de las áreas más importantes de la Cámara, Administrativa como principal con la generación de procesos administrativos que sean establecidos de la manera más efectiva, en el área financiera los recursos económicos de la empresa tendrán un mejor uso al igual que los activos funcionarán en óptimas condiciones, el área de marketing y comunicación serán destinados a la promoción que terminen en el ingreso de nuevos socios a la Cámara.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cámara de Comercio de Riobamba es una institución de carácter privado sin fines de lucro que busca el beneficio de los comerciantes locales, a través de la afiliación de personas naturales o jurídicas la institución oferta servicios que se derivan en beneficios en áreas como educación y capacitación, salud, seguridad y acceso a redes de descuentos, es un ente que está destinado a proponer soluciones a los problemas entre comerciantes y autoridades además de servir como un espacio en donde las ideas de negocios, conclusiones y análisis de la situación financiera del país puedan compartirse, sin embargo la ausencia de un plan estratégico que dirija el ámbito administrativo y abarque todos los sectores económicos que conforman la Cámara de comercio de Riobamba refleja que dentro de la institución existe una inadecuada aplicación del proceso administrativo, especialmente en la formulación de planes y proyectos así como también en la elaboración del presupuesto anual que muestra un nivel bajo de eficiencia y eficacia en las gestiones administrativas.

Se observa la descoordinación de actividades programadas entre los miembros de la institución que es limitado, generando que el trabajo en equipo entregue como resultado el incumplimiento de actividades. Los socios se han desafilado en cantidades considerables de la institución ante políticas del gobierno donde la afiliación no es obligatoria, por otra parte los servicios y beneficios ofertados por la entidad que no son atractivos y no entran en un proceso de actualización.

La falta de una estructura organizacional eficiente que no cuenta con un organigrama estructural y funcional obliga a que las acciones y actividades de cada miembro del personal no estén coordinadas generando una mala comunicación y como consecuencia una deficiente atención al cliente, además de esto se vuelve lenta la innovación y se hace poco por fomentar el trabajo en equipo.

1.1.1 Formulación del problema

En base en lo expuesto anteriormente se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo efecto de la aplicación de un plan estratégico en la Cámara de Comercio de Riobamba se mejorará los aspectos financieros y sociales y se determinará los lineamientos para mejorar los procesos administrativos?

1.1.2 Delimitación del universo del proyecto

El proyecto de elaboración del plan estratégico para la Cámara de Comercio de Riobamba se delimita en los siguientes parámetros:

Campo: Plan Estratégico

Área: Administrativa

Temporal: 5 años

Espacial: Cámara de Comercio de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Cámara de Comercio busca promover el comercio a nivel nacional representando los intereses de todos sus socios a través de servicios de calidad y el desarrollo de propuestas y acciones que contribuyan al progreso de la ciudad y del país cumpliendo con dos funciones importantes la de agremiación y representación, la primera función se enfoca en establecer una institución que agrupa a personas con similares intereses, objetivos y valores donde se pueda compartir servicios comunes u ofrecer o recibir información que da la posibilidad de tener una perspectiva del comercio a nivel nacional o internacional sobre la realidad que vivimos, por otro lado la función de representación hace referencia a elegir voceros para que hablen por todos frente a la sociedad o autoridades en defensa de los intereses de los agremiados.

En Ecuador existe la presencia de Cámaras de comercio en la mayoría de cantones que cuentan con diferentes portafolios de servicios que generan beneficios para los socios, la Cámara de Comercio de Riobamba presenta un portafolio reducido frente a otros gremios debido a los recursos limitados y políticas que no permiten el apoyo necesario

para los comerciantes a nivel local. Caso contrario a nivel nacional donde podemos observar los convenios firmados entre diferentes instituciones y las Cámaras de comercio que permiten que el socio obtenga asesoría, descuentos, capacitaciones y seguridad.

La importancia de captar socios en la institución nos lleva a la elaboración de un plan estratégico para poder crear objetivos, políticas y acciones para mejorar los beneficios brindando la atención adecuada que reciben los socios de nuestra ciudad, además de implementar servicios a través de la firma de convenios con empresas de los diferentes sectores económicos aparte de la reactivación de funciones y convenios que permitirán la captación de nuevos socios atraídos por las ventajas de ser parte de un grupo con los mismos intereses y objetivos es decir el desarrollo comercial de la ciudad.

Es un instrumento que enfoca métodos importantes para fortalecer las capacidades del personal que realiza el trabajo administrativo al obtener una orientación de lo que desea lograr en el futuro, optimizando los recursos disponibles con el fin de brindar un servicio eficaz en el trabajo interno y externo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general:

Elaborar un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos en el desarrollo de nuevos servicios y beneficios para los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba.

1.3.2 Objetivos Específicos:

1. Construir el marco teórico sobre planeación estratégica y procesos administrativos que sirva como base para el proceso de la investigación.
2. Determinar el diagnóstico del sistema interno y la gestión administrativa de la Cámara de Comercio a través de la evaluación de la matriz FODA para ofrecer un mejor servicio a los socios.
3. Diseñar el plan estratégico a través de la participación inclusiva del personal para el incremento de servicios para los socios y el uso de los existentes con la difusión de los mismos logrando un mayor posicionamiento en los comerciantes.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Cámara de Comercio de Riobamba

En la entrevista realizada a (Aguilar, 2017) menciona que los datos históricos de la Cámara de comercio datan al año 1928 y Riobamba era una ciudad pequeña que no tenía sino unas 20 cuadras de largo por unas tres o cuatro de fondo, ya era una ciudad comercial, la gente emprendedora de esa época había desarrollado varias casas comerciales, invirtiendo fuertes capitales en sus instalaciones y contribuyendo a generar riqueza y trabajo para sus habitantes.

De esta manera se dispuso la creación de la Cámara de Comercio de Riobamba, el 28 de Octubre de 1928. Institución que tenía la obligación de convertirse en una entidad de consulta frente a los gobiernos, y a la vez de opinión representando el interés de la región, en asuntos de comercio. Fue fundada para servir al interés gremial de sus afiliados, al desarrollo de sus actividades comerciales y empresariales, dentro del marco de la ética y de las leyes de la nación. (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2015)

Durante 89 años, la actividad comercial ha ido creciendo conjuntamente con esta Institución, impulsando el comercio, generando riquezas y empleos productivos; contribuyendo al desarrollo social de la ciudad y del Ecuador.

En sus años de servicio, la Cámara de Comercio de Riobamba ha logrado escribir mediante sus campañas, sugerencias, estudios y acciones, gran parte de la historia de la ciudad, y busca seguir marcando el liderazgo en la defensa y desarrollo de su gremio.

La Cámara de Comercio de Riobamba, cuya sede es la ciudad del mismo nombre, tiene por objetivos: impulsar el desarrollo del comercio, de las fuentes de riqueza y de los negocios en general; procurar la prosperidad de sus socios, a quienes prestará respaldo y cooperación para el desarrollo de sus actividades, y los servicios necesarios dentro de las disposiciones legales; ejercer una influencia cívica que redunde en el desarrollo de la ciudad y la consecución de sus objetivos socio-económicos y culturales. (Aguilar, 2017)

Gracias a la información, capacitación, asesorías y servicios que ofrece, la Cámara de Comercio de Riobamba es la aliada estratégica de sus socios grandes, medianos y pequeños que buscan vender más y gastar menos.

La asociatividad permite defender los intereses de los socios de mejor manera, el sector comercial es uno de los sectores generadores de ingresos más importantes, causantes de empleo, uno de los sectores que más contribuye con impuestos al erario nacional y eso significa más escuelas, más hospitales, más solidaridad

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Estrategia

Para (Palacios) la estrategia es “una respuesta de la empresa a su entorno a través de un programa general que defina y permita alcanzar sus objetivos”.

La estrategia debe estar basada en una relación permanente entre la empresa y el entorno, debe responder a las necesidades del empresario dando soluciones para incrementar y mejorar la productividad y competitividad y convertirse en un modelo de decisiones.

(Tabatorny & Jarniu, 1975) Definen a la estrategia como “el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”

Los autores citados coinciden en que la estrategia se debe relacionar con el entorno de la empresa, es decir es aplicable para superar problemas y mejorar las oportunidades que se presentan.

2.2.2 Planeación

Es la acción de elaborar un plan o establecer estrategias que permitan alcanzar una meta ya establecida para lo cual es necesario analizar y comprender cada situación, planear se define como entender el momento en el que se encuentra y direccionar hacia donde se quiere llegar y cómo hacerlo.

“A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella (...), se consideran diversas cuestiones, como los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas”. (Porto & Gardey, 2012)

(Pinto, 2000) Señala “La planeación es la función y primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán”.

La planeación es el primer punto para solucionar un problema, para esto es necesario identificar las principales causas, los recursos con los que cuenta la organización y establecer alternativas que den solución a través de políticas, acciones y objetivos.

2.2.3 Importancia de la planeación

Permite proponer objetivos y señala qué es lo que se va a hacer para poder alcanzarlos. Permite organizar mejor las áreas y recursos de la empresa, coordinar mejor las tareas y actividades, y controlar y evaluar mejor los resultados. (Peralta, s.f.)

La planeación aporta grandes beneficios para la organización, dado que permite asignar recursos más eficientemente, a aquellas actividades que se consideren necesarias para el logro de los objetivos, o que aporten más que otras para el logro de los mismos (Anzil, 2011)

Diseñar un plan es importante como guía para las personas que conforman la organización para conducir las actividades de manera eficaz con el manejo de recursos para cumplir las metas y objetivos planteados, es decir permite tener una visión de lo que quiere conseguir la empresa e invita a tomar la iniciativa para solucionar los problemas externos e internos.

Como aspecto importante hay que considerar que se requiere hacer un análisis detallado de todos los recursos que necesitamos para nuestro proyecto buscando la máxima optimización con la intención de reducir el desperdicio y eliminar el trabajo duplicado.

2.2.4 Ventajas de la planeación

Permite enfocar todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos, además ayuda a visualizar el futuro y los campos o mercados en donde se puede ingresar con los productos o servicios y finalmente permite proporcionar una dirección acertada y contar con todo lo necesario evitando que lo planificado se desvíe o se anule.

2.2.5 Desventajas de la planificación

(García, 2014) Indica que las principales desventajas son: “Está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros. Algunos argumentan que el costo de la planeación excede a su contribución real y tiene barreras psicológicas lo que obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo demorando las acciones”.

2.2.6 Tipos de planeación

(Arturo, 2015) Indica “Tal como en el caso de los objetivos y las estrategias, la planeación de una empresa también suele clasificarse de acuerdo al nivel jerárquico en donde se realice en planeación estratégica, planeación táctica y planeación operacional”.

2.2.6.1 Planeación estratégica

Es aquella que se ejecuta a nivel organizacional

En la planeación estratégica se analiza el entorno de la empresa y su situación interna, se establecen objetivos estratégicos, se formulan estrategias organizacionales, y se diseñan planes de acción que parecen simples y genéricos pero que afectan a una gran variedad de actividades. (Arturo, 2015)

Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa, la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y largo plazo y abarca a toda la empresa. (Parra, 2015)

2.2.6.2 Planeación táctica

Es aquella planeación que se da a nivel funcional o se aplica en los diferentes departamentos.

En la planeación táctica se analiza la situación de una determinada área o departamento, se establecen objetivos tácticos, se formulan estrategias funcionales, y se diseñan planes de acción con un alcance menor pero más detallados que los estratégicos. (Arturo, 2015)

Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, y puede ser a mediano y/o a corto plazo. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico (Munch, 2005)

2.2.6.3 Planeación Operacional

Consiste en la planeación enfocada a las operaciones de la empresa.

En la planeación operacional se analiza la situación de los elementos necesarios para realizar una tarea o actividad específica, se establecen objetivos operacionales, se formulan estrategias simples o cursos de acción, y se diseñan planes o programas de acción con un alcance menor pero más detallados que los tácticos. (Arturo, 2015)

Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal. (Munch, 2005)

2.2.7 Plan Estratégico

(Sainz de Vicuña , 2012) Menciona que: “Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado en el presente en referencia a lo que hará en los tres próximos años para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses”.

(Lumpkin & Dess, 2003) Refieren a plan estratégico como “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”

El plan estratégico es una guía que permite identificar lo que queremos hacer y cómo vamos a lograr cumplirlo, se trata de un programa plasmado en un documento de consenso donde se concretan las ideas y decisiones que van a orientar las acciones hacia una gestión eficiente.

2.2.8 Importancia del plan estratégico

La importancia del plan estratégico radica en que sin la presencia de esta herramienta los administradores no sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, sin establecer un plan la organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas y existe una incorrecta administración de los procesos.

La planificación estratégica es de importancia porque sin ésta los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos, e incluso puede que no tengan ni siquiera una idea clara de lo que se necesita organizar. (ACOSTA, 2015)

(Parra, 2015) En su trabajo de titulación menciona que “un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan”

2.2.9 Características del plan estratégico

(Palacios) En su libro Dirección Estratégica enumera los principales aspectos que caracterizan a la planeación estratégica

- ✓ Retroactiva, es decir, mira el pasado.
- ✓ Actual, o sea, responde al presente.
- ✓ Situacional, considera la política, el tiempo y el espacio.
- ✓ Estratégica y prospectiva para analizar las variables internas y externas, así como, responder al futuro.

(Parra, 2015) En el trabajo de titulación menciona algunas características del plan estratégico que debe ser:

- ✓ Cuantitativo,
- ✓ Temporal y actualizable es decir está destinado a cumplirse en un periodo determinado pero el trabajo no concluye ahí, es necesario actualizar frente a nuevas necesidades.
- ✓ Flexible frente a las variables temporales, ambientales o decisiones que obliguen los cambios.
- ✓ Proyectado hacia el futuro.
- ✓ Norma las acciones que se van a ejecutar para el logro de los objetivos.
- ✓ Integra a todos los elementos de la organización en todas sus etapas.
- ✓ Creíble lo que quiere decir que las metas y objetivos planteados deben ser lógicas y realizables.
- ✓ Sencillo, debe ser práctico y ser comprendido por todo el personal que va a ejecutar.

Otros autores consideran que un plan estratégico es cuantitativo porque establece cifras que la empresa quiere lograr en un tiempo determinado, es manifiesto al especificar políticas y lineamientos para actuar y alcanzar el cumplimiento de los objetivos y es temporal porque detalla los plazos que tiene la institución para cumplir el trabajo práctico y conseguir que el plan tenga éxito.

(Testa, 2007) Cambia el esquema de la planeación estratégica y se enfoca en nueve puntos importantes que abarcan a cada elemento de la organización y en su libro habla que el plan estratégico:

“Es un instrumento al servicio de un colectivo humano para que este logre el éxito desde su contexto sociocultural; deberán beneficiarse del plan; debe ser único y contextualizado; es una acción integrada que fomenta los beneficios, la cohesión social, la coordinación, la autoestima del grupo; con resultados que serán conocidos conforme se vayan logrando; tiene una naturaleza flexible, ya que debe adaptarse a las circunstancias cambiantes del momento y lugar; debe tener una imagen comercial del lugar donde se realiza, de cara a sus integrantes y de cara al exterior y la proyección internacional tiene que tener un protagonismo importante”.

2.2.10 ¿Por qué hacemos el plan estratégico?

El plan estratégico permite afirmar la organización a través de la vinculación entre los grupos de trabajo es decir la parte operacional con el nivel directivo y ejecutivo que son organismos de decisión.

Al implementar un plan se puede descubrir lo mejor de la organización con la intención de conseguir la participación de todas las personas en la identificación de problemas y oportunidades que permitirá aclarar las ideas futuras debido a que este proceso va a obligar a hacer una pausa para examinar el desarrollo de la empresa y pensar si existe un futuro donde la organización puede seguir construyendo y creciendo.

2.2.11 Definiciones Básicas

Plan

Es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las prácticas a seguir y el marco en el que se desarrollarán las actividades (Rojas & Medina, 2011)

Un plan es la intención o proyecto que trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción con la intención de dirigirla y encauzarla, en el plan se precisan los detalles necesarios para ejecutar las acciones de manera correcta.

Objetivos

Son resultados a corto, mediano o largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa, área o negocio. (Gómez, 2006)

(Rojas & Medina, 2011) Publican que “es el resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado, que no se alcanza de manera obligatoria dentro del período de planeación”.

Metas

Las metas son los procesos que se siguen y deben terminarse para poder cumplir el objetivo, es decir los objetivos están compuestos por una serie de metas que al unir las y cumplirlas se logra su consecución.

Se refiere a un resultado preferido, un objetivo a corto plazo que puede ser alcanzado dentro del período de planeación, usualmente son muy concretas. (Rojas & Medina, 2011)

Estrategias

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada área o departamento y de esta manera lograr los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. (Gómez, 2006)

(Rojas & Medina, 2011) Consideran que: “Es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización”.

Planes de acción

Son las tareas que se deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación. (Gómez, 2006)

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. (Kroeger, s.f.)

Monitoria estratégica

(Gómez, 2006) Plantea que es el “seguimiento sistemático del proceso administrativo con base en índices de desempeño y unos índices de gestión que permiten medir los resultados del proceso”.

Índice de desempeño y de Gestión

El índice de desempeño es el logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas, es decir el resultado real de las acciones planteadas mientras que el de gestión es el obtenido de confrontar las metas planteadas, estándares y desempeño logrado.

Políticas

Son los alineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. Pueden pensarse como un código que define la dirección en la cual se debe desarrollar una acción. (Rojas & Medina, 2011)

Una política es una conducta que marca la compañía y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentar situaciones de diversas índoles. (Sinergia e Inteligencia de Negocio S.L., 2016)

Acciones

Una acción es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas. (Munch, 2005)

Diagnostico

Es el sistema de planeación que comienza por un intento por parte de la empresa, apreciando su situación actual en el mercado y los factores determinantes de la misma. (Rojas & Medina, 2011)

Pronóstico

La empresa tiene que apreciar cual será ésta si no cambian sus políticas actuales y las tendencias del mercado. Si una empresa no le gusta el cuadro de hacia dónde va avanzando, tiene que definir de nuevo a dónde quiere ir y cómo habrá de llegar a ello. (Rojas & Medina, 2011)

Control

Se basa en un detallado conjunto de supuestos y esperanzas cuya validez sólo se dará en claro con el transcurso del tiempo. (Rojas & Medina, 2011)

2.2.12 Direccionamiento estratégico

Las organizaciones para crecer y generar utilidades dentro del mercado deben tener claro hacia dónde ir, para esto se debe definir el direccionamiento estratégico que está integrado por principios corporativos, la misión y la visión de la empresa. (Gómez, 2006)

2.2.12.1 Principios corporativos

Son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización, son aspectos importantes para la empresa y que deben ser compartidos por todos. Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. (Gómez, 2006)

2.2.12.2 Visión

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen del marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, la visión señala el rumbo, da dirección y es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. (Gómez, 2006)

La visión de una organización empresarial tiene un enfoque de largo plazo. Es decir, en este caso debemos definir cuál es el camino que debemos y queremos seguir para alcanzar nuestros objetivos bajo una perspectiva externa. (TorreBlanca, 2013)

2.2.12.3 Misión

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. (Gómez, 2006)

La misión de una organización empresarial está focalizada en lo que somos por dentro, definiendo nuestra esencia y el porqué de la existencia de nuestra marca. Además, marca el propósito u objetivo al que estamos orientados en el ahora a través de nuestros productos o servicios y los valores empresariales que sirven de guía a la organización. (TorreBlanca, 2013)

2.2.13 Diagnóstico Estratégico

Consiste según (Gómez, 2006) en el análisis de fortalezas y debilidades internas de las organización, así como amenazas y oportunidades que afronta la institución.

El análisis es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno y externo en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos. (Analista FODA, 2018)

2.2.13.1 Fortalezas

Son actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución (Gómez, 2006)

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente. (MH THEMES, 2017)

2.2.13.2 Debilidades

Actividades o atributos internos de la organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Gómez, 2006)

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. (MH THEMES, 2017)

2.2.13.3 Oportunidades

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. (Gómez, 2006)

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. (MH THEMES, 2017)

2.2.13.4 Amenazas

Son eventos, hechos o tendencia en el entorno de una empresa que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo. (Gómez, 2006)

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.2.14 Diagnostico Interno

(Gómez, 2006) Identifica que el análisis interno está integrado por la:

Capacidad Directiva

Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas y debilidades en planeación, dirección, toma de decisiones, coordinaciones, comunicaciones y control

En cambio para (Echevarría, 2007) “La orientación a resultados constituye la clave que debe regir el comportamiento humano. La capacidad de dirigir, la definición del sistema de dirección de una empresa, constituye el verdadero intangible de una empresa, de una institución, lo que descansa en el sistema de valores que rige tanto el comportamiento directivo como la orientación interna y externa de la corporación”.

Capacidad Competitiva

Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como la calidad del producto, exclusividad, portafolio, productos, participación en el mercado, canales de distribución, precios, lealtad de los clientes y calidad en el servicio de los clientes (Gómez, 2006)

(Rodríguez, 2005) señala “Las empresas deben conocer cuál es su stock de conocimiento organizativo, y analizar los flujos entre los diferentes tipos de conocimiento que fluyen en el seno de la compañía”.

El capital intelectual es la principal fuente de valor económico y capacidad competitiva de las empresas, y es el activo intangible que pasa desapercibido con mayor frecuencia.

Capacidad Financiera

Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como deuda o capital y los aspectos relacionados que se consideren importantes para la organización y área en análisis. (Gómez, 2006)

Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y corto plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones. (Montenegro, 2014)

Capacidad Técnica o tecnológica

Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción de las empresas y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio, por lo tanto incluye: exclusividad de los procesos de producción, normalización de proceso, ubicación física entre otras. (Gómez, 2006)

Conceptuada como factor de producción, la capacidad tecnológica está constituida por el conjunto de conocimientos y habilidades que dan sustento al proceso de producción; abarcan desde los conocimientos acumulados de las fuentes de energías empleadas hasta la configuración y el desempeño de los productos finales resultantes. (Ochoa, 2017)

Por lo tanto, se trata de un factor de producción que envuelve todo el proceso productivo, en todas sus etapas.

Capacidad de Talento Humano

Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye el nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración entre otros aspectos que se vinculen con el área. (Gómez, 2006)

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las

habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. (Gerencie.com, 2017)

2.2.15 Diagnóstico Externo

Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

(Gómez, 2006) Cita en su libro los factores que integran el diagnóstico interno donde podemos observar:

a) Factores Económicos

Los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas. La actividad económica está dividida en sectores económicos. (Carvajal, 2014)

Son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía tanto a nivel nacional como internacional, se analizan temas relevantes como el índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos Per cápita, PIB y el comportamiento de la economía internacional. (Gómez, 2006)

Existen diversos tipos de factores económicos, entre los que destacan los factores económicos permanentes, los factores temporales a nivel nacional y los factores temporales en el ámbito internacional. En el macro ambiente de la empresa también existen factores económicos que influyen en su funcionamiento y desarrollo. (Castillon, 2011)

b) Factores Políticos

Aquellos que se refieren al uso o migración del poder, son datos del gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, además se revisan acuerdos internacionales, normas, leyes e implementos, los órganos de representación y otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad de negocio.

Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica. (crearempresas, s.f.)

c) Factores Sociales

Son los que afectan el modo de vivir de la gente incluso sus valores que pueden ser salud, educación, empleo, seguridad, creencias y cultura.

d) Factores Tecnológicos

Están relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales, hardware, así como los procesos (software)

e) Factores Geográficos

Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima y recursos materiales.

f) Factores Competitivos

Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todo esto en comparación con los competidores.

2.2.16 Etapas del plan estratégico

(Peralta, s.f.) El proceso de planeación consiste de varias etapas, es relevante tener en cuenta antes de comenzar:

- ✓ Análisis de la situación: dónde estamos
- ✓ Establecimiento de objetivos: de qué forma avanzamos
- ✓ Formulario de estrategias: el cómo lograrlo a grandes rasgos
- ✓ Diseño de planes de acción: el cómo lograrlo en detalle

(Descuadrando, 2012) Un plan estratégico se compone, en general, de las siguientes etapas:

- a) **Análisis de la situación** que responde a la pregunta ¿en qué realidad opera mi organización?
- b) **Diagnóstico de la situación** ¿Bajo qué condiciones actuales desempeña mi organización su actividad? (Descuadrando, 2012)

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa) (Escuela Superior de Economía)

- c) **Declaración de objetivos estratégicos** Son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales, puesto que luego habrán de ser medidos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos. (Escuela Superior de Economía)

- d) **Estrategia corporativa** Responde a las necesidades de las empresas para responder a las necesidades del mercado. (Descuadrando, 2012)

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e Instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas. (Escuela Superior de Economía)

- e) **Planes de actuación** Son planes integrados por los objetivos, las políticas y la secuencia de las principales acciones de una organización en un todo coherente.
- f) **Seguimiento** Con esta etapa se permite el control y evaluación de la aplicación de las estrategias corporativas en las distintas empresas y organizaciones, es decir, se permite el conocimiento de la manera en que se vienen aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales que pueden ser difícilmente enfrentadas.

- g) **Evaluación** Se miden los resultados y cómo se están cumpliendo los objetivos que previamente fueron fijados. Se compara el objetivo planteado con la realidad, haciendo esto mediante el uso de diferentes herramientas. (Descuadrando, 2012).

La evaluación permite hacer un corte en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. (Escuela Superior de Economía)

(Pacheco, 2017) Para una empresa, las etapas del proceso de planificación estratégica no son tan diferentes. Se desarrolla una dirección, se toman decisiones y se asignan los recursos necesarios para lograr el objetivo final.

2.2.17 Redacción del Plan estratégico

- ✓ Presentación
- ✓ Delimitación de prioridades estratégicas y estructura de objetivos.
- ✓ Introducción
- ✓ Creación de la misión y visión de la empresa
- ✓ Análisis de la situación actual
- ✓ Diagnostico
- ✓ Formulación de estrategias
- ✓ Plan de acción
- ✓ Comunicación de los planes a todos los niveles de la organización y explicación de cada uno.

2.2.18 Proceso Administrativo

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas, se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales desarrollan ciertas actividades para alcanzar las metas de la organización. (Taylor & Fayol, 1983)

2.2.19 Etapas básicas del proceso administrativo

(Koontz, 1998) Señala 4 etapas básicas del proceso administrativo.

a) Planeación

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que las organizaciones obtengan y comprometan los recursos que se necesitan para alcanzar los objetivos.

b) Organización

Es el proceso para comprometer a dos o más personas para trabajar juntas de manera estructurada con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

c) Dirección

Es el proceso donde se dirigen e influyen las actividades de los miembros de un grupo o de una organización entera con respecto a una tarea, dirigir implica mandar, influir y motivar al personal para que realicen tareas esenciales.

d) Control

Es la última fase del proceso administrativo y el gerente de estar seguro de los actos de los miembros de la organización, que de hecho la conducen hacia las metas establecidas, los gerentes tienen que preocuparse por el control porque en el tiempo los efectos de las relaciones organizacionales no resultan como se planificaron.

2.2.20 Importancia para el administrador

(Sabogal, 1998) El análisis y aplicación del proceso administrativo puede simplificarse si labor global de administrar se divide en funciones fundamentales, y si todos los principios, teorías, conocimientos y técnicas se organizan consistentemente alrededor de estas funciones.

El papel del proceso administrativo es lograr el adecuado funcionamiento de un organismo social a través del correcto aprovechamiento de sus recursos y trabajando siempre en pos de un objetivo.

Para obtener mayores beneficios del proceso administrativo es indispensable distinguir en el trabajo etapas que sean diferenciables entre sí, combinando todos los elementos se genera un concepto de solubilidad administrativa.

2.2.21 Clasificación de las funciones de la administración según autores.

La American Management Association considera que en la administración juegan un papel fundamental dos elementos: Planeación y Control y separa este último en organización y supervisión por lo cual el proceso lo plantea en términos de: Planeación, organización y supervisión. (Sabogal, 1998)

(Terry, 1971) Considera que la mejor agrupación es en cuatro elementos: planeación, organización, ejecución y control.

(Fayol, sf.) Sugiere que la división del proceso administrativo debe ser en 5 elementos: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

(Reyes, sf.) Plantea un primer elemento antes de la planeación de esta manera considera 6 elementos: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Otros autores remplazan algunas funciones como el caso de (Koontz, 1998) que menciona la integración, (Dale, 1971) considera que deben ser parte del proceso la innovación y coordinación.

2.2.22 El papel del Recurso Humano

El elemento más valioso en la empresa es el hombre y en el hombre ha de ser su capacidad ejecutiva para afrontar los retos y resolver problemas, esta capacidad la adquiere y forma el individuo con la experiencia, el conocimiento y las habilidades. (Sabogal, 1998)

2.2.23 Fundamentos básicos de cada paso del proceso

a) Previsión

Es el punto de partida de las actividades administrativas, los problemas empresariales plantean la necesidad de anticiparnos a los hechos que puedan afectar, para bien o para mal nuestras actividades de la empresa.

b) Planificación

Está considerada como la más importante de las funciones administrativas por el hecho de ser aquí donde se plantean las actividades y tareas concretas de la acción, así los sucesos no lo tomarán desprevenido y se podrán crear planes capaces de aprovechar al máximo situaciones que le beneficien.

c) Organización

Es el proceso de combinar el trabajo de los individuos, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles (Koontz, 1998)

d) Dirección

Establece parámetros de ejercicio de autoridad y conducción de personas, con los cuales se logra maximizar el esfuerzo hecho en la organización de la empresa, además constituye un punto de apoyo para el alcance de los objetivos. (Sabogal, 1998)

e) Control

Implica la aplicación de medidas que permitan observar el cumplimiento de las diferentes etapas de un plan y como consecuencia debe llevar inherente la corrección de los errores, fallas o desviaciones que se hayan detectado y que afecten el cumplimiento de los planes. (Koontz, 1998)

2.2.24 Funciones de cada etapa

a) Prever

La primera parte se encarga de determinar los propósitos o deseos en función de las necesidades, de manera posterior se busca obtener la mayor cantidad de información y poseer los conocimientos sólidos para la investigación. (Ortueta, 1972)

b) Planear

Se divide en cinco actividades, la primera es fijar los objetivos que sean factibles, concretos, claros y medibles, el segundo punto se enfoca en formular políticas que deben inspirar la conducta de los integrantes de la empresa, puedan unificar los criterios de interpretación y la acción. (Ortueta, 1972)

Seguido a esto se fijan los procedimientos donde se formulan planes que dentro de las políticas señalen la forma más eficiente de ejecutar las acciones y tareas necesarias para el funcionamiento de la compañía

Elaborar presupuestos es uno de los aspectos más relevantes de la empresa dado que con base lógicamente de datos arreglados se constituye en un resumen del trabajo expresado en términos numéricos y cuya utilización coordina las diversas actividades de los diversos departamentos.

c) Organización

En esta etapa comprende la creación, desarrollo y mantenimiento de la estructura organizacional de la empresa y de sus partes, a fin de facilitar la división del trabajo, se debe considerar como funciones el proceso de división, implantación del tipo de autoridad, asignación de responsabilidades y deberes, utilización de medios de comunicación y manejo de personal. (Dale, 1971)

d) Dirigir

En esta etapa las funciones se dan a través de apreciaciones validas desde el punto de vista de la jefatura administrativa es decir que se debe comprender los diferentes tipos

de jefatura y aplicar aquellos que son convenientes, propiciar un ambiente que logre la integración de los individuos y establecer métodos de motivación.

e) Control

Determina lo que se está llevando a cabo es decir lo que se está ejecutando, valora lo planeado es decir lo que se espera o se ha proyectado, además de vigilar las operaciones y regular el comportamiento de los elementos de la organización de esta manera se puede establecer la medida de los logros y lo que falta por alcanzar (Dale, 1971)

2.2.25 Gestión Administrativa

Gestión Administrativa es el estudio de la estructura administrativa para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con las que se están cumpliendo las diferentes funciones de la Ciencias Administrativas, las organizaciones están integradas por diferentes áreas. Este análisis es fundamental aplicarlo en organizaciones ya que puede proporcionar información valiosa para la toma de decisiones, ayudando a detectar las fallas en las actividades generales y corregir las desviaciones que se están presentando.

2.2.26 Gestión institucional

Según (Ruiz, 2003) El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución.

2.2.27 Estructura Organizativa

(García, 2014) Cuando se refiere a una estructura organizacional, se entiende por el marco por el cual la organización gira en cuanto a las actividades y sus objetivos propuestos. De forma metafórica la estructura organizativa son las bases de una construcción, compuestos por los cimientos, cableados y los soportes que mantienen a la coalición en pie.

Es por tanto la estructura organizacional, la que permite la asignación de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diversas personas, departamentos o sucursales.

a) La estructura une a los miembros

Entrega un significado e identidad tanto a las personas internas y externas de la organización, satisface las necesidades básicas del ser humano de forma, regularidad y orden. Estas no son menos importantes en la vida de la organización como en nuestra vida personal.

El tipo de estructura en cualquier organización es inevitable. Una organización, por definición, implica una estructura. El grupo tendrá cierta estructura se decida así o no. Por eso, debe ser la estructura que mejor combine con la organización, con el tipo de personas que están involucradas y lo que hacen (Nagy, 2013)

b) Unidades administrativas

Es una dirección general o equivalente a la que se le confiere atribuciones específicas en el reglamento interno. Puede ser también un órgano que tiene funciones propias que lo distinguen de los demás en la institución.

- ✓ Presidencia.
- ✓ Vicepresidencia.
- ✓ Tesorería
- ✓ Síndico
- ✓ Secretaría
- ✓ Comisiones especiales

Cada una de estas designaciones departamentales desempeña sus funciones específicas que llevan a una relación directa del cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización. Toda institución debidamente estructurada debe estar bajo las funciones específicas de cada una de las áreas que se presentan en el organigrama. (ACOSTA, 2015)

c) Nivel Directivo.

Es el órgano administrativo y representativo, está constituido por el Presidente, Vicepresidente, Tesorero, vocales y Secretario, su trabajo es la formulación de planes y proyectos de trabajo en beneficio de los integrantes de la organización, planes que deberán ser gestionadas ante las autoridades competentes y consensuadas a la Asamblea General.

2.2.28 Conceptos clave

(Rojas & Medina, 2011) Describen:

Coordinación. Consiste en integrar actividades de áreas independientes para conseguir metas en la organización con eficacia.

Comunicación. Es la forma mediante la cual dos personas se ponen en contacto intercambiando ideas, el que trasmite el mensaje es el emisor y el que recibe es el receptor.

Motivación. Son estímulos que mueven a las personas para realizar determinadas acciones y persistir para su culminación, está relacionada con la voluntad y el interés.

Eficiencia. Se obtiene al utilizar los medios disponibles para lograr los objetivos propuestos. Alcanzar las metas en el menor tiempo posible y con el mínimo uso de los recursos.

Eficacia. Es realizar las actividades correctas y necesarias que permitan alcanzar los objetivos y metas deseados.

Jerarquía. Que está en función del cargo dentro de la cadena de mando que va de forma descendente desde los puestos más altos hasta los empleados o subordinados dentro de la organización.

2.2.29 Cuadro de Mando Integral / Balance Scorecard

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

(Kaplan & Norton, 2000, 2009.) Se trata de una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura.

A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- ✓ Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- ✓ Comunicar la estrategia a toda la organización.
- ✓ Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- ✓ Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- ✓ Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- ✓ Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- ✓ Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

(Cuadrado, 2011) Califica como una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

(Correa, Hoof, & Núñez., 2010) Señalan que es un elemento facilitador de la implementación de estrategias empresariales y permite hacer evidentes las relaciones causales entre actividades financieras y no financieras, e identificar el impacto de las actividades que no tienen relación directa con los resultados financieros en el logro de objetivos estratégicos.

2.2.30 Matriz de Evaluación de Factores externos

(Fred, 2013) Manifiesta que: Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Pasos para desarrollar la matriz EFE

(Fred, 2013) Detalla:

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso externa. Tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 a 1.0 este valor indica la importancia relativa de cada factor para tener éxito en el sector de la empresa.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente y uno a la respuesta es deficiente.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

2.2.31 Matriz de evaluación de Factores Internos

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis de las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.
(Fred, 2013)

Pasos para desarrollar la matriz EFI

(Fred, 2013) Detalla:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaran en el proceso interno donde se incluyen tanto fortalezas como debilidades, primero mencionando las fortalezas y después las debilidades.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 a 1.0 este valor indica la importancia relativa de cada factor para tener éxito en el sector de la empresa.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación =3) o una fortaleza importante (clasificación = 4)
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización

2.3 IDEA A DEFENDER

El plan estratégico determinará los lineamientos de un plan de mejora de los procesos administrativos de la Cámara de Comercio de Riobamba que brinden un mejor servicio en atención al cliente dirigido a los socios vigentes y nuevos integrantes de la institución.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

La investigación realizada es de tipo cualitativa y descriptiva; con la información obtenida, se determinó con mayor amplitud la deficiencia en la gestión administrativa de la Cámara de Comercio de Riobamba describiendo las principales falencias de la institución por tal razón también se aplicó una investigación cualitativa orientada a buscar mejoras en la administración de la cámara mediante el progreso en el trabajo de atención al cliente, innovación, aspectos financieros y sociales

3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La metodología de la investigación es de tipo bibliográfico y de campo.

Bibliográfico, porque se plasmó el uso de lectura y consulta de libros, tesis, folletos, revistas, boletines y cualquier otro tipo de información escrita que se considere importante y necesaria para realizar la investigación, los datos revisados generaron la identificación de similitud o diferencias con instituciones del con las mismas funciones.

De campo, porque se realizaron visitas a la Cámara de Comercio de Riobamba y a los socios de la institución en los locales comerciales para la recolección de información real.

3.3 MÉTODO E INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

El método que se utiliza para la recolección de la información fue el método inductivo-deductivo, inductivo por la observación de situaciones que enmarcaron la necesidad de elaborar el plan estratégico y sirvió para dar solución a futuros problemas y deductivo porque sirve para defender la idea estableciendo parámetros que conducen de lo general a lo particular identificando los problemas macro y micro existentes en la organización

Fundamentado en la técnica de la encuesta y la entrevista, dos cuestionarios diseñados con preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple, la encuesta que consta de once preguntas dirigido socios de la entidad permitió medir el nivel de conocimiento y satisfacción de los socios hacia la Cámara y la entrevista otro dirigido a los a los empleados de la Cámara de Comercio.

3.4 UNIVERSO

En el presente trabajo se realizarán encuestas al 100% de los socios activos de la Cámara de Comercio de Riobamba que suman en total 146 y entrevistas a los directivos de la institución.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Resumen de la entrevista

Tabla 1: Resumen Entrevista Directora General

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuáles son las funciones de la CCR?	Propender y velar por el desarrollo del comercio local y nacional en sus relaciones internas y externas, el crecimiento y progreso de las fuentes de riqueza publica y particular; Defender los intereses comerciales de sus afiliados cuando ellos sean vulnerados por particulares o por Organismos y mantener información constante y oportuna sobre Leyes Mercantiles, tributarias y de la administración de la Cámara, con la publicación mensual de un boletín o circulares.
2. ¿Cómo está estructurada la Cámara de Comercio?	La Cámara de comercio está estructurada por la Asamblea General, por el Directorio y por el presidente El Directorio está compuesto por el presidente, Vicepresidente, Tesorero, Diez Vocales Principales y Diez Suplentes. La parte administrativa está estructurada por el

	Director Ejecutivo, Director Financiero, Directora Departamento de Capacitación, secretaria, atención al socio, recaudación, recepción.
3. ¿Con que recursos cuenta la CCR para su funcionamiento?	Con recursos económicos, el personal capacitado e infraestructura propia ubicada en un lugar estratégico y privilegiado de la ciudad.
4. ¿Cómo se ha logrado ofertar los servicios dela CCR?	Estos servicios se han ofertado a través de la página web, redes sociales y por nuestro programa Comercio al Día.
5. ¿Cómo proporcionan información a los socios de la CCR?	A través de los boletines informativos que circulan todos los meses.
6. ¿Cómo se presupuesta el funcionamiento anual de la CCR? (Ingresos, egresos y gastos)	De acuerdo a las actividades programadas para el año
7. ¿Qué tipo de convenios firma la Cámara de Comercio?	Convenios con empresas capacitadoras para ofrecer descuentos en capacitaciones, convenios interinstitucionales para ofrecer descuentos a los socios en productos o servicios, asesorías, consultorías, convenios académicos con universidades para que los estudiantes realicen las practicas pre profesionales
8. ¿Existe la posibilidad de re activar a los socios pasivos? ¿Cómo?	Existe la posibilidad una vez que se hayan mejorado los beneficios a través de una campaña de re afiliación.
9. ¿Cómo afectado los factores externos, es decir los aspectos políticos y económicos?	Desde el año 2008 donde se eliminó la afiliación obligatoria como requisito indispensable para el ejercicio de actividades comerciales y profesionales, la Cámaras a nivel nacional perdieron fuerza.
10. ¿Se podría incorporar un balcón de servicios?	Es posible, únicamente se requiere mejorar e incluir beneficios, firmar más convenios con empresas públicas y privadas.

Fuente: Entrevista a la directora General de la CCR

Elaborado por: Pedro Espinoza / Valeria Aguilar Mora

Análisis e Interpretación

En la entrevista realizada a la ingeniera Valeria Aguilar Directora general de la Cámara de Comercio de Riobamba se pudo identificar las funciones que tiene el gremio en nuestra localidad basándose en el accionar de las Cámaras a nivel nacional además de cumplir con funciones particulares como el desarrollo del comercio local y la difusión de información y leyes que rigen el funcionamiento de los diferentes establecimientos comerciales, se identificó la estructura de la cámara de comercio que debe contar con una asamblea de socios que es la máxima autoridad, el nivel directivo y nivel ejecutivo. El funcionamiento de la cámara es posible gracias a los recursos económicos, talento humano e infraestructura propia con la que cuenta, de acuerdo a Aguilar existen algunos medios físicos y electrónicos que permiten informar y captar nuevos socios como la página web, redes sociales y boletines que circulan de manera mensual. No existe una respuesta clara sobre el manejo de presupuesto, se puede interpretar que las actividades y procesos no tienen una asignación presupuestaria y por la información obtenida se puede deducir que la planificación mensual y anual es nula o reducida, los convenios firmados por la institución son enfocados en su mayoría a capacitaciones y descuentos a los que pueden acceder los socios, frente a esto la siguiente pregunta realizada busca medir la factibilidad de crear un balcón de servicios que consideran puede ser sencillo cuando se mejoren e incrementen los servicios, esto facilitaría el re ingreso de socios a través de una campaña masiva de re afiliación, la salida de socios tiene su explicación tras el decreto del 2008 donde se ordenó que la afiliación a las Cámaras de Comercio no es obligatoria que dejó como resultado ingresos menores para la institución y la pérdida de servicios ofertados, otros factores externos afectaron el trabajo de la institución que no ha tenido una respuesta favorable de recuperación en relación a las cámaras de la ciudades más importantes del país como Guayaquil, Quito, Cuenca y Ambato.

3.5.2 Análisis de las encuestas

Pregunta 1

¿Conoce Ud. las funciones de la Cámara de Comercio de Riobamba?

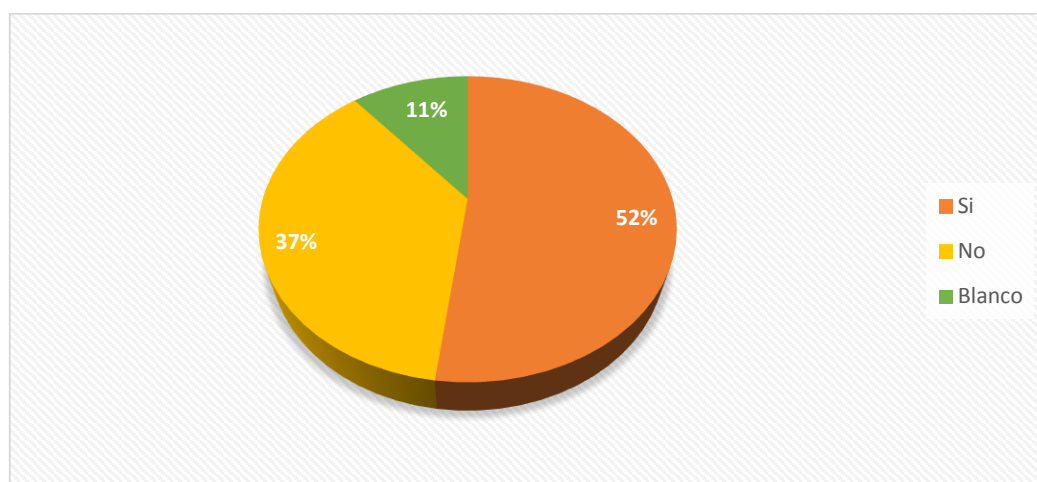
Tabla 2: Conoce Ud. las funciones de la Cámara de Comercio de Riobamba?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	76	52,05
NO	54	36,99
BLANCO	16	10,96

Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaboración: Pedro Espinoza

Gráfico 1: Conocimiento sobre funciones de la cámara



Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaboración: Pedro Espinoza

Análisis: El gráfico muestra que el 52% de los socios de la Cámara de comercio tienen conocimiento sobre las funciones mientras que el 37% desconoce, el 11% de los socios omitieron su respuesta.

Interpretación: La afiliación obligatoria por políticas de gobierno anteriores generó que una cantidad significativa de socios cumpla como un requisito y no preste importancia a las funciones de la institución a la que pertenece y por ende exista desconocimiento sobre la organización, sin embargo más de la mitad de los socios conoce sobre las funciones de la Cámara por lo que es necesario trabajar en la difusión de información para cubrir con el 100% de los socios.

Pregunta 2

¿Cómo evaluaría la representación de la CCR como asesor frente a las autoridades de la ciudad?

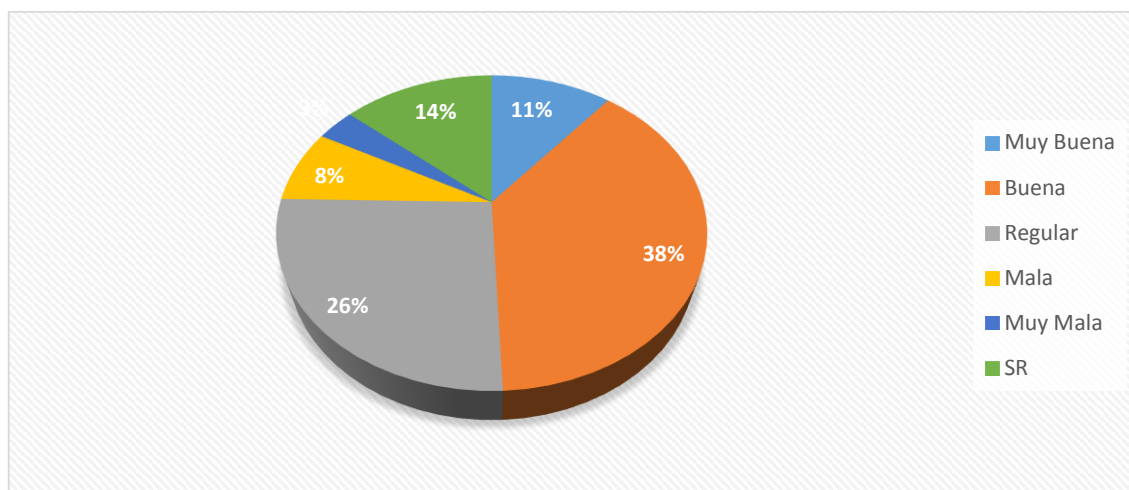
Tabla 3: Evaluación sobre representación de autoridades

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	16	10,96
BUENA	56	38,36
REGULAR	38	26,03
MALA	11	7,53
MUY MALA	5	3,42
BLANCO	20	13,70

Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaboración: Pedro Espinoza

Gráfico 2: Representación frente a las autoridades



Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaboración: Pedro Espinoza

Análisis: En el gráfico se visualiza que el 35% de los socios considera que la representación de la CCR es buena, el 26% de los socios califican como regular y el 11% piensa que es muy buena, el 8% evalúa la asesoría como mala y el 14% no quiso emitir una puntuación

Interpretación: Una de las funciones de la Cámara de Comercio es la representación frente a las autoridades locales, existe un grado de satisfacción medio frente a los diálogos para solucionar los problemas generados en la urbe, seguido de un elevado porcentaje de calificación regular que refleja un trabajo incompleto para satisfacer a todos los socios, un grupo considera que la representación es mala pero es importante identificar porque se genera insatisfacción y abarcar las novedades de todos los aportantes.

Pregunta 3

¿Qué tan satisfecho se siente con las instalaciones de CCR en relación como punto de encuentro para debatir las principales novedades comerciales locales?

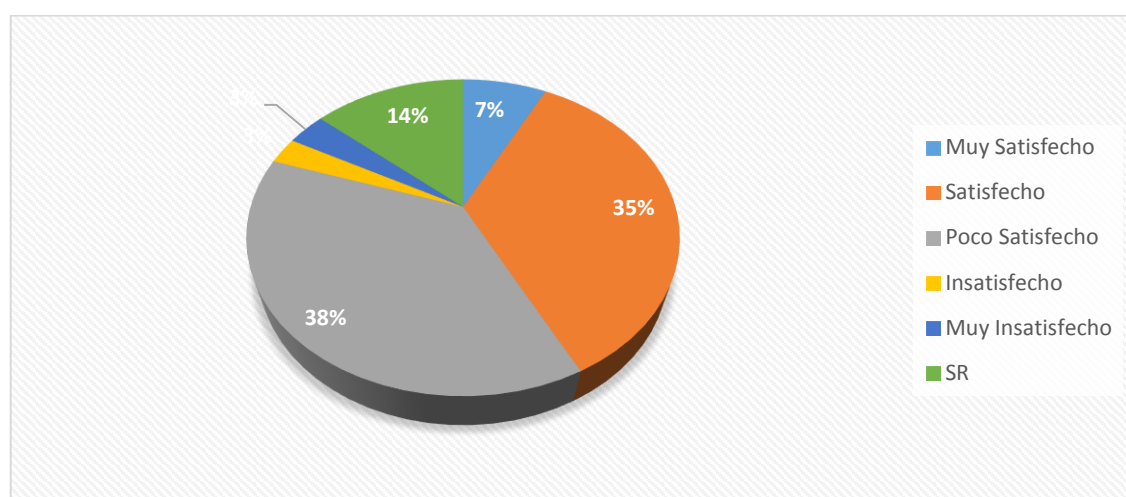
Tabla 4 : Satisfacción con las instalaciones

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	11	7,53
SATISFECHO	51	34,93
POCO SATISFECHO	55	37,67
INSATISFECHO	4	2,74
MUY INSATISFECHO	5	3,42
BLANCO	20	13,70

Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaboración: Pedro Espinoza

Gráfico 3: Satisfacción con las instalaciones



Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaboración: Pedro Espinoza

Análisis: En el gráfico se refleja que el 38% de los socios se sienten poco satisfechos con las instalaciones de la Cámara de Comercio, seguido del 35% que evalúa como satisfecho, el 14% de los encuestados prefiere no contestar, el 7% se siente muy satisfecho mientras el 5% faltante se divide entre muy insatisfecho e insatisfecho

Interpretación: La segunda función de la Cámara de Comercio es gremial, el directorio de la institución está en la obligación de invitar a reuniones para dialogar sobre la situación actual económica local y nacional, una gran cantidad de socios tienen un medio nivel de satisfacción con esta función al considerar que no se está realizando de buena manera, sin embargo contra este porcentaje aparece un grupo muy parejo de socios que se encuentran satisfechos con el uso de las instalaciones para este objetivo, hay molestia en un grupo mínimo que considera no se cumple con estas actividades.

Pregunta 4

¿Qué nivel de satisfacción le aporta el portafolio de servicios proporcionado por la CCR?

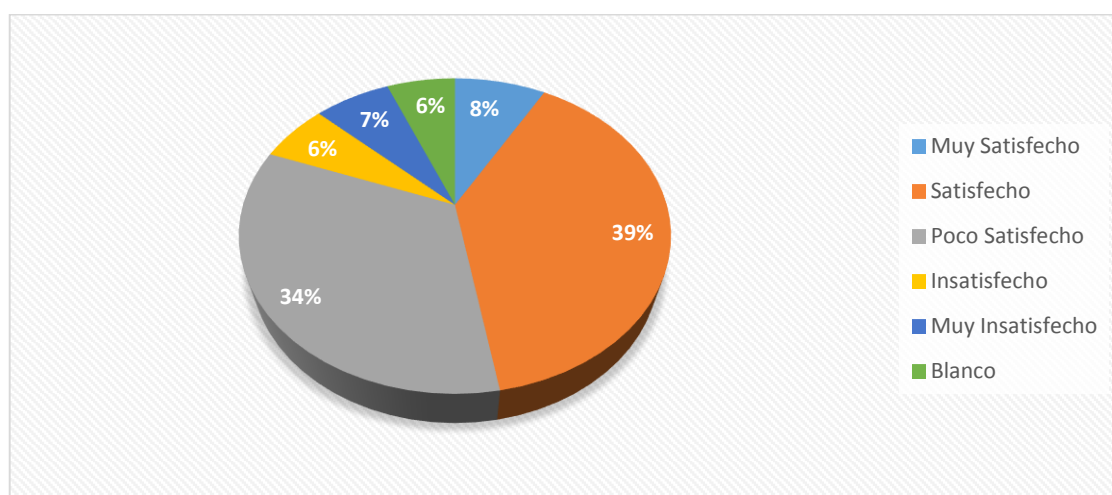
Tabla 5: Satisfacción con el portafolio de servicios

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	12	8,22
SATISFECHO	57	39,04
POCO SATISFECHO	49	33,56
INSATISFECHO	9	6,16
MUY INSATISFECHO	10	6,85
BLANCO	9	6,16

Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaboración: Pedro Espinoza

Gráfico 4: Satisfacción con el portafolio de servicios



Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaboración: Pedro Espinoza

Análisis: El 39% de los socios se sienten satisfechos con el portafolio de servicios ofertado por la institución, seguido de un 34% que se encuentra poco satisfecho, el 8% se sienten muy satisfechos, la insatisfacción se refleja en el 6% y 7% dice estar muy insatisfecho, 6 % de los socios no responden a la pregunta

Interpretación: Existe una división de opiniones sobre la satisfacción que proporciona el portafolio de servicios, el porcentaje mayor de socios están satisfechos con lo recibido por parte de la entidad pero el nivel medio sumado a la insatisfacción refleja que los servicios no son suficientes para cubrir las necesidades o brinden beneficios que los socios solicitan, existe un porcentaje preocupante de socios muy insatisfechos que afirman no conocer la existencia de servicios.

Pregunta 5

¿Ha recibido beneficios de los servicios brindados por la institución?

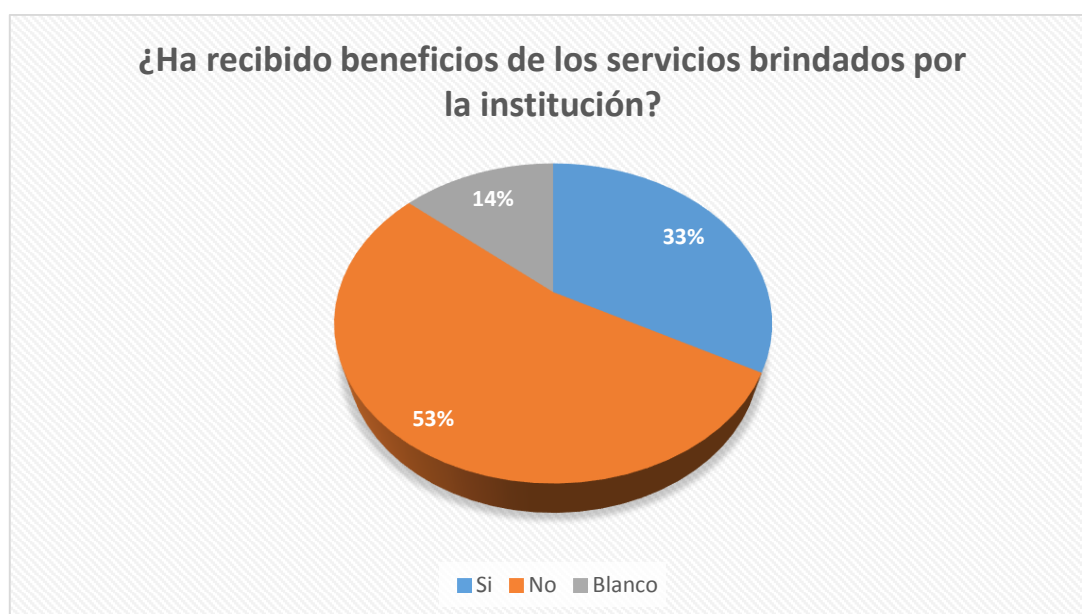
Tabla 6 de Porcentajes: ¿Ha recibido beneficios?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	32,88
NO	78	53,42
BLANCO	20	13,70

Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaboración: Pedro Espinoza

Gráfico 5: ¿Ha recibido beneficios de la CCR?



Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaborado por: Pedro Espinoza

Análisis: El 53% de los socios no han recibido beneficios de los servicios ofertados por la Cámara de Comercio, el 33% asegura haber recibido beneficios y el 14% no respondió a la pregunta.

Interpretación: Los servicios proporcionados por la Cámara de Comercio deben generar beneficios para los socios, más de la mitad de los asociados vigentes no han recibido beneficios lo que forja molestia e inestabilidad en la organización con la desafiliación de aportantes, un grupo pequeño considera haber recibido beneficios en la primera década del siglo XXI sin embargo en los últimos años se han visto reducidos, existe una cantidad de socios honorarios que deben recibir beneficios sin el aporte económico a pesar de esto no conocen sobre estos temas y no existe una respuesta clara.

Pregunta 6

Considera que la información proporcionada por la institución es:

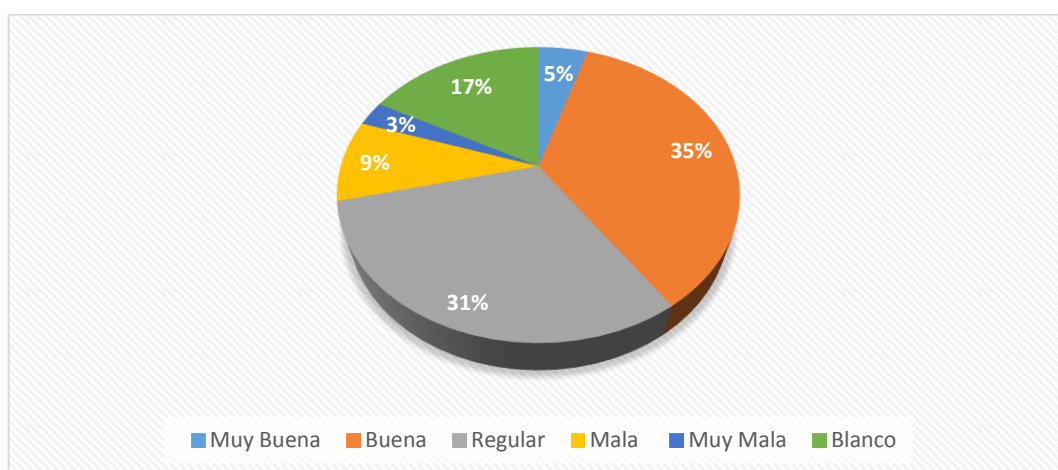
Tabla 7: Información Proporcionada por la institución

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	7	4,79
BUENA	52	35,62
REGULAR	45	30,82
MALA	13	8,90
MUY MALA	4	2,74
BLANCO	25	17,12

Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaborado por: Pedro Espinoza

Gráfico 6: Información Proporcionada por la institución



Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaborado por: Pedro Espinoza

Análisis: En el gráfico se puede observar que el 35% de los socios consideran que la información es buena, el 31% califica como regular, el 17% no responde a la pregunta, mientras que el 9% considera que es mala, el 5% de los socios evalúan como muy buena y el 3% como muy mala.

Interpretación: La Cámara de Comercio de Riobamba emite información de manera mensual a los socios quienes consideran en porcentajes muy parejos que es buena o regular, el tipo de datos emitidos son informativos y no es considerado como relevante para los socios, existe un número elevado de socios que prefieren no responder al no haber recibido información o noticias de la cámara que sean relevantes, los socios buscan datos que le permitan mejorar la situación de su negocio, es por eso que se necesita aplicar una estrategia comunicacional.

Pregunta 7

¿A través de qué medios recibe información de la CCR?

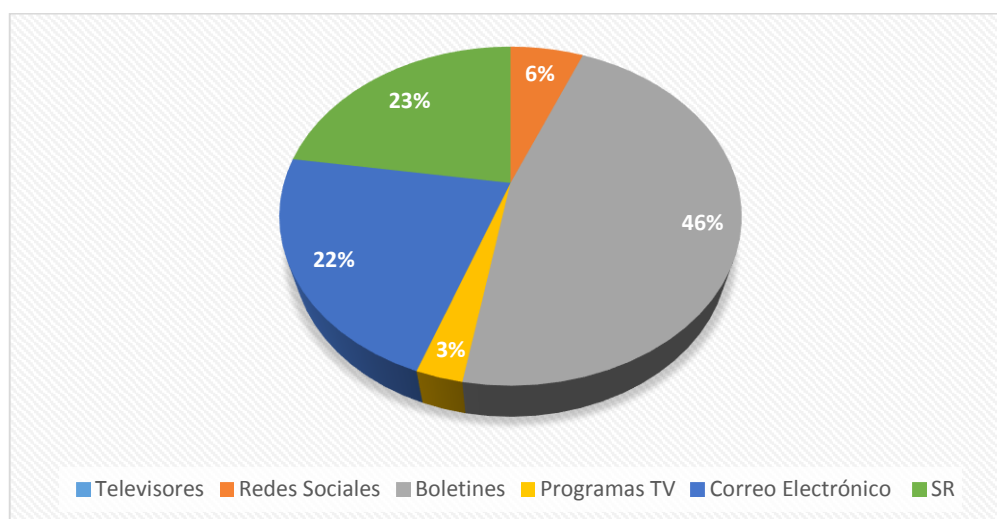
Tabla 8 : Medios de Comunicación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TELEVISORES CCR	0	0,00
REDES SOCIALES	9	6,16
BOLETINES	68	46,58
PROGRAMAS TV	4	2,74
E - MAIL	32	21,92
BLANCO	33	22,60

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Pedro Espinoza

Gráfico 7: Medios de Comunicación



Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaborado por: Pedro Espinoza

Análisis: En el gráfico se determina que el 46% recibe boletines con información de la Cámara el 23% de los socios no recibe información el 22% recibe en el correo electrónico, el 6% conoce sobre la institución por redes sociales, el 3% ha visto o ha escuchado en televisión o radio y existen televisores plasma de la CCR que no han sido vistos por los socios.

Interpretación: Existen varios medios a través de los cuales transmite información la Cámara de Comercio el de mayor circulación son boletines mensuales que los socios reciben en sus negocios, el correo electrónico de los socios es otro de los medios con mayor aceptación, el dato preocupante es el alto nivel de desconocimiento al no recibir información a través de ningún medio, existe la presencia de televisores plasma ubicados en lugares estratégicos que los usuarios no conocen.

Pregunta 8

Señale que tipo de servicios le gustaría recibir de la Cámara de Comercio

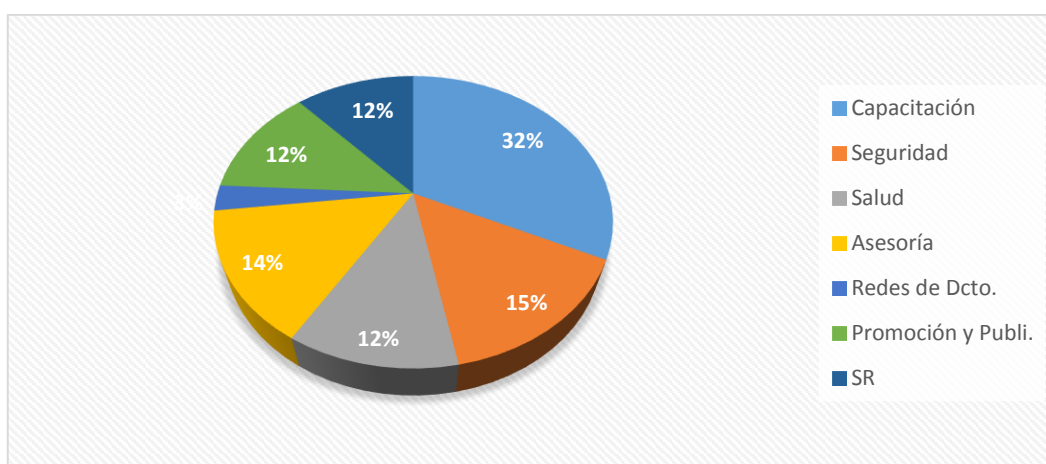
Tabla 9 : Servicios que le gustaría recibir

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CAPACITACIÓN	80	32,13
SEGURIDAD	37	14,86
SALUD	29	11,65
ASESORIA	36	14,46
RED DE DCTOS.	7	2,81
PUBLICIDAD	31	12,45
BLANCO	29	11,65

Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaborado por: Pedro Espinoza

Gráfico 8: Servicios que le gustaría recibir



Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaborado por: Pedro Espinoza

Análisis: El cuadro indica que el 32% de los socios buscan el servicio de capacitación, 14% de los aportantes eligieron asesoría, el 12% busca promoción, publicidad y salud, al 2% le interesa acceder a redes de descuento.

Interpretación: Los socios de la Cámara de Comercio tienen el interés de acceder a capacitaciones a través de la institución, beneficio que es prioridad para los aportantes y es el de mayor utilidad, seguido de seguridad y asesoría como seguros contra robos o daños y solución de problemas sociales, económicos o financieros. El servicio de salud es demandado por los socios pero en menor cantidad al igual que la promoción y publicidad a través de los diferentes medios que utiliza la Cámara de Comercio, el acceso a redes de descuentos es el menos solicitado por parte de los socios por la poca promoción de este servicio.

Pregunta 9

¿Está satisfecho con el aporte económico como socio hacia la institución?

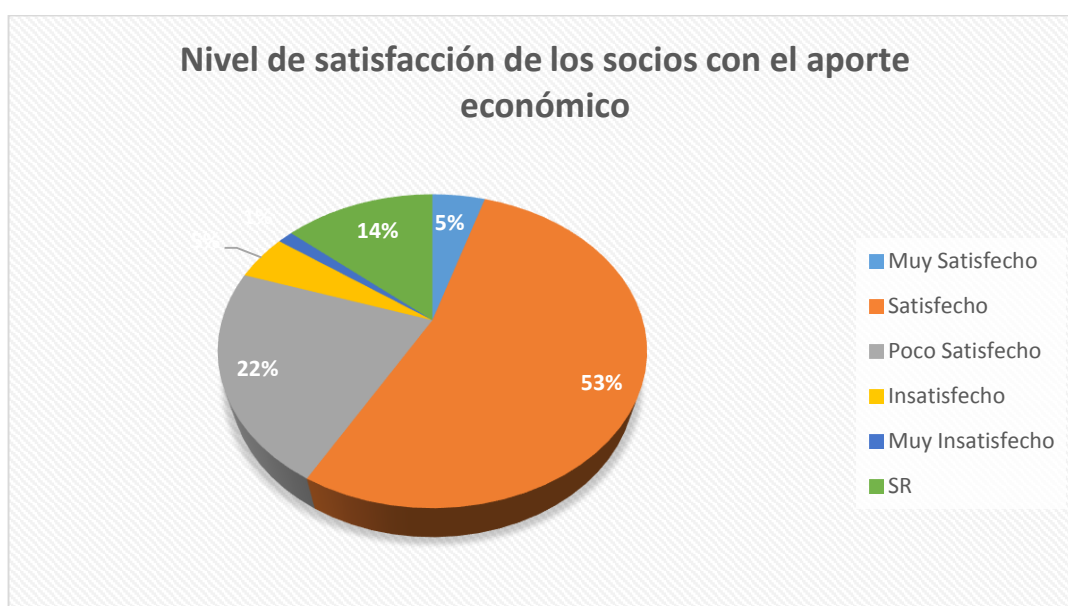
Tabla 10 : Satisfacción sobre el aporte económico

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	7	4,79
SATISFECHO	78	53,42
POCO SATISFECHO	32	21,92
INSATISFECHO	7	4,79
MUY INSATISFECHO	2	1,37
BLANCO	20	13,70

Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaborado por: Pedro Espinoza

Gráfico 9: Satisfacción sobre aporte económico



Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaborado por: Pedro Espinoza

Análisis: Se muestra que el 53% de los socios se sienten satisfechos con el aporte económico entregado a la Cámara de Comercio, el 22% se encuentra poco satisfecho, el 14% no responde, con porcentajes iguales existe 5% de socios muy satisfecho e insatisfechos, por último el 1% se siente muy insatisfecho.

Interpretación: El aporte económico de los socios a la Cámara de Comercio es mínimo de \$6 o \$10 dólares de estados unidos dependiendo el año de afiliación, la mayoría se sienten satisfechos por la cantidad que aportan de manera mensual al no ser representativa, sin embargo algunos de los socios se sienten insatisfechos al aportar y no recibir nada a cambio por parte de la institución.

Pregunta 10

Considera Ud. que se debería unir los servicios de la Cámara de Comercio de Riobamba con ¿a Cooperativa de Ahorro y Crédito CCR?

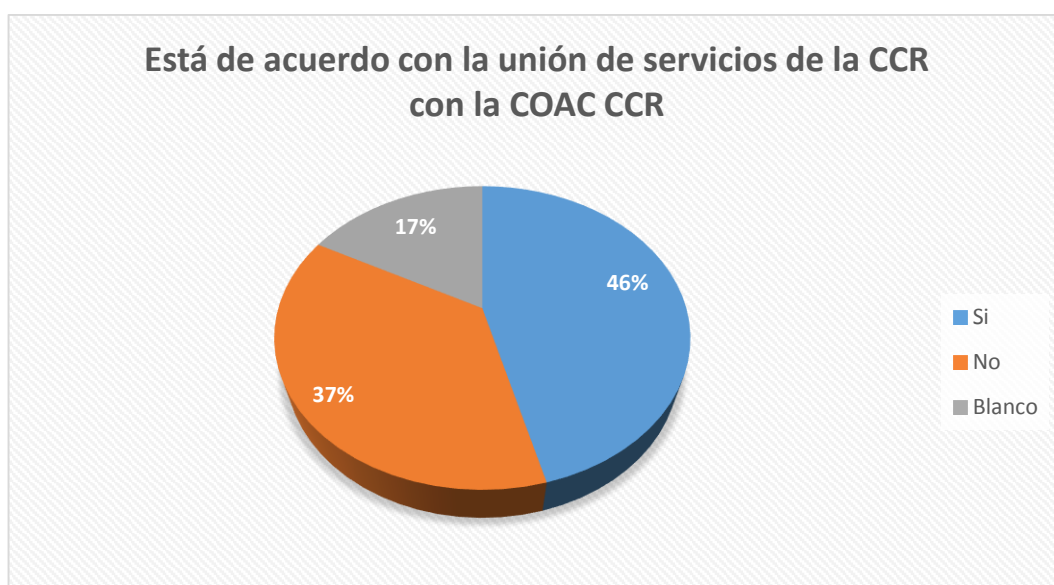
Tabla 11: Unificación de servicios

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	67	45,89
NO	54	36,99
BLANCO	25	17,12

Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaborado por: Pedro Espinoza

Gráfico 10: Unificación de Servicios



Fuente: Encuestas a los socios de la CCR

Elaborado por: Pedro Espinoza

Análisis: El 46% de los socios estarían de acuerdo en unificar los servicios de la Cámara de Comercio con la COAC, mientras que el 36% no está de acuerdo, el 17% omite su respuesta.

Interpretación: La Cámara de Comercio y la Cooperativa de ahorro y crédito son dos instituciones que no tienen relación, la mayoría de socios se encuentran interesados en la idea de unificar los datos con la intención de recibir facilidades de obtener créditos o servicios financieros que en la actualidad no existen, por otro lado los errores en la gestión administrativa de la Cámara generan recelo en los socios que tienen cuentas en la COAC por la idea que repitan los mismos problemas.

Pregunta 11

¿Ha sido parte del directorio de la Cámara de Comercio o le gustaría ser parte?

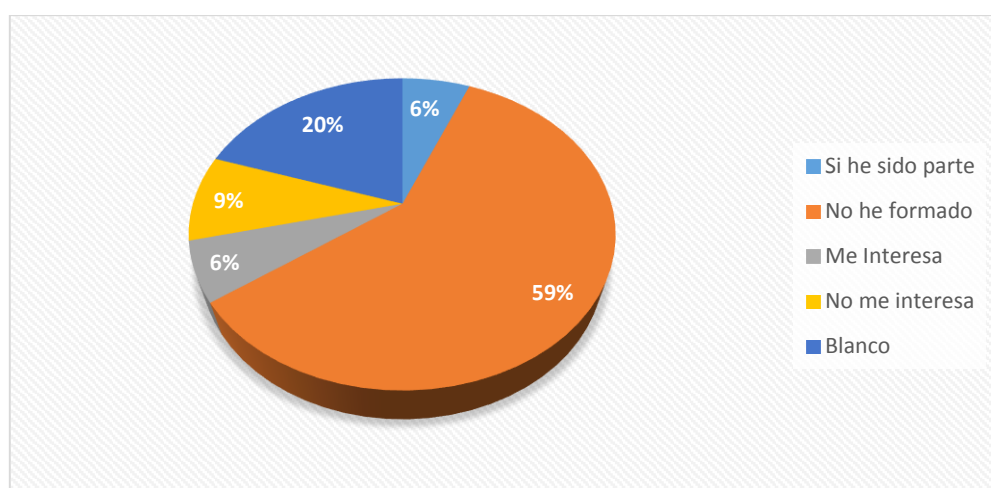
Tabla 12: ¿Ha formado parte del directorio?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI HE SIDO PARTE	9	6,16
NO HE FORMADO	86	58,90
ME INERESA	9	6,16
NO ME GUSTARÍA	13	8,90
BLANCO	29	19,86

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Pedro Espinoza

Gráfico 11: ¿Ha formado parte del directorio?



Fuente Encuestas a los socios de la CCR

Elaborado por: Pedro Espinoza

Análisis: El 59% de los socios de la cámara de comercio no han sido parte del directorio al 6% le interesa ser parte o ha formado parte del directorio mientras que al 9% no le interesa ser parte del directorio.

Interpretación: El actual directorio se mantiene por más de 15 años al mando de la Cámara de comercio es por eso que la mayoría de socios actualmente vigentes no han sido parte del directorio sin embargo existe un interés mínimo de formar parte de la cúpula de la institución, existen socios honorarios que fueron parte del directorio, además una cantidad considerable de socios sienten molestia ante la permanencia de los actuales dirigentes y no les interesa ser parte del directorio.

3.5.3 Verificación de Idea a defender

Con los resultados obtenidos a través de la entrevista a la Directora General de la Cámara de comercio y la encuesta realizada a los socios de la misma institución se puede encontrar deficiencia en el desarrollo de los procesos administrativos de la entidad que se ejecutan en gran parte de manera empírica, y por el alto nivel de inconformidad de los socios frente a los servicios y cumplimiento de las funciones de la Cámara, se comprueba que la propuesta de un plan estratégico direccionará la aplicación de estrategias que permitan mejorar la atención al cliente, procesos internos y externos y el incremento en el nivel de satisfacción de los socios.

Las estrategias están basadas en un estudio y análisis situacional de la cámara de comercio identificando los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, geográficos y culturales del entorno en donde se desarrolla la institución permitiendo identificar las posibilidades de crecimiento de la entidad.

Con la identificación de Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a través de un análisis FODA se puede equilibrar los aspectos internos y externos de la cámara obteniendo una radiografía de la institución que permite visualizar las necesidades y potencialidades, de manera posterior con la aplicación de matrices EFE y EFI se determina la importancia y el impacto de cada factor encontrado sobre el plan estratégico generando un cruce de ideas para la creación de estrategias enfocadas en cuatro áreas de la institución al igual que los objetivos y metas planteados se trabajan en las áreas de Administración, Financiera, Comercialización y Marketing.

Además el plan estratégico se convierte en una formula completa para hacer frente a los retos de modernización, especialización, formación y calidad que se exigen cada vez más a los empresarios, encaminando sus actividades en 4 ejes fundamentales: generación de ingresos, servicio al cliente, proceso de educación y proyectos y competitividad.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 GENERALIDADES

La Cámara de Comercio de Riobamba es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, que funciona de conformidad con las disposiciones de la ley de Cámaras de Comercio, su propio estatuto social, sus reglamentos y con sujeción a las normas pertinentes de los Códigos de Comercio y civil.

4.1.1 Beneficios y Servicios ofertados por la Cámara de Comercio de Riobamba.

En el portafolio de servicios (Cámara de Comercio de Riobamba, 2017) se oferta lo siguiente:

Tarjeta VIP: Esta tarjeta lo hace miembro exclusivo de la Cámara de Comercio de Riobamba permitiéndole acceder a la red de descuentos en los servicios ofertados por la institución

Certificado Comercial: Todo socio tiene derecho a solicitar en la Cámara de Comercio un certificado que legitima su actividad comercial.

Respaldo Institucional: La Cámara de Comercio respaldará al socio defendiendo sus intereses ante cualquier intento de perjuicio o afectación en su actividad comercial legítima.

Apoyo logístico: Para facilitar a nuestros socios el desarrollo de sus eventos comerciales y reuniones, ofrecemos auditorios y salas debidamente dotadas con tecnología, así como el apoyo de personal capacitado que garantizara el éxito de sus eventos profesionales. Contamos con Salón Auditorio, mesas y sillas, proyector e internet.

Centros de Información turística y comercial: En su afán de impulsar la actividad comercial de sus socios la Cámara de Comercio de Riobamba a través de TV plasmas se difunde el programa “Comercio al Día” que consta de varios segmentos, en la que la actividad comercial de los socios de la Cámara de Comercio se promociona, sin que esto tenga costo alguno.

El Departamento de Capacitaciones de la CCR organiza seminarios, capacitaciones, talleres para los socios y público en general, con temas prácticos y de interés otorgando un certificado avalizado por la institución.

Apoyo Empresarial y Plan Exequial: Consultoría y asesoría en trámites legales, red de descuentos y plan Exequial firmado con Funerales Gonzalo Mendoza

4.1.2 Requisitos para afiliarse a la Cámara de Comercio de Riobamba

Persona Jurídica	Persona Natural
Copia RUC	Copia RUC
Copia constitución de la compañía	Copia Cédula
Copia nombramiento del representante legal	1 foto
Copia de cedula del Representante Legal	\$90 afiliación (una sola vez)
\$150 afiliación	\$10 cuotas sociales mensuales
\$20 mensuales	

Fuente: Cámara de Comercio de Riobamba

Elaborado por: Pedro Espinoza

4.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.2.1 Análisis Externo

4.2.1.1 Aspectos Políticos

En 1969 se expidió la ley de Cámaras de Comercio del Ecuador donde el artículo 4 inciso (d) señala que a la cámara le corresponde exigir la afiliación a todos los comerciantes radicados en la correspondiente circunscripción territorial y el artículo 13 refiere que para ejercer el comercio será indispensable la cédula de afiliación a la

respectiva Cámara, es decir que para el funcionamiento de un establecimiento comercial o de servicios debía cumplir con la obtención de un certificado de afiliación a la Cámara de Comercio local y contar con los requisitos solicitados por las municipalidades en ese entonces, generando ingresos económicos para la Cámara que permitían ofertar un amplio portafolio de servicios y beneficios para los asociados.

Sin embargo en el gobierno del Economista Rafael Correa Delgado con la implementación de un sistema económico denominado socialismo del siglo XXI que proponía igualdad de condiciones para los habitantes del país en el año 2008 se emitió un decreto dejando sin efecto a los artículos antes mencionados dictaminando que la afiliación de los comerciantes será voluntaria que como efecto generó la desafiliación masiva de socios de las Cámaras a nivel nacional con menos fuerza en las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay en sus respectivas capitales. En el caso específico de Riobamba se registró la pérdida del 70% de sus socios y una reducción considerable en los ingresos que obtenía la institución.

En nuestra localidad la creación de nuevos negocios se ve limitado frente a la presencia de ordenanzas que afectan a las operaciones normales de las empresas comerciales, en relación a los permisos de funcionamiento existen las facilidades de acceso pero los trámites que se manejan dentro los gobiernos autónomos descentralizados municipales son numerosos y desmotivan al comerciante que no cumple con los requisitos necesarios para constituir su empresa de manera legal reduciendo la oportunidad de incrementar socios a la entidad. Adicional a esto se refleja la ausencia en porcentajes considerables de estrategias para el desarrollo del sector comercial y de servicios de la ciudad.

El vínculo de las autoridades actuales de la Cámara con el sector político generaron un abandono parcial a la institución sin mostrar el interés necesario y utilizando a la entidad como plataforma para alcanzar puestos políticos a nivel nacional, además del incumplimiento con los estatutos con los que debe regirse para la elección de nuevos directorios, es importante señalar que el actual directorio permanece al mando por más de 15 años sin dar espacio a nuevas ideas y cambios.

4.2.1.2 Aspectos Económicos

El trabajo de la Cámara de Comercio de Riobamba en relación a otros gremios similares en el país es limitado por las reducidas cuotas sociales que aportan de los socios, como estrategia para la recuperación de afiliados se estableció que el aporte social sería de \$6 de estados unidos de manera mensual, sin embargo la respuesta gremial fue nula, frente a la situación a partir del año 2012 se modificaron los estatutos sobre el pago del aporte social mensual incrementando a \$10 la cuota mensual y una afiliación de \$90 para sobrellevar las actividades de la institución con los pocos socios activos sin ver aumento en la cantidad de asociados.

La institución se ha visto obligada ante la situación a desocupar espacios para funcionamiento de oficinas propias y colocarlas en arriendo, sin embargo se han establecido altos valores dejando sin efecto la acción de recuperación a pesar que dos instituciones externas han invertido y se ha convertido en un ingreso para la Cámara.

La recesión económica del país afecta de manera directa a los comerciantes que tienen información o conocimientos escasos sobre estrategias para superar la crisis sin ser este el único problema, la falta de inversión es notoria en los últimos meses del año, factor que se evidencia en el cierre de negocios o establecimientos abandonados frente a la falta de crédito, con altos costos y difícil acceso.

4.2.1.3 Aspectos sociales y culturales

Riobamba se ha caracterizado por ser una ciudad de emprendedores, las estadísticas reflejan que a nivel nacional la creación de nuevos negocios se ha incrementado en los últimos años convirtiéndose en el segundo país más emprendedor del mundo, no obstante inquieta un dato que es el incremento del emprendimiento por necesidad, es decir por falta de otras opciones de ingreso, según analistas el emprendimiento está relacionado al desempleo y subempleo y los emprendedores son conscientes de las dificultades que existen para montar y sostener un negocio.

Por tal motivo la permanencia de negocios en el mercado tiene pocas probabilidades, la educación y especialización de los comerciantes es un atenuante para el desarrollo de un

emprendimiento que pueda convertirse en un verdadero negocio, la parte negativa se presenta en los bajos niveles de preparación y administraciones empíricas de los locales comerciales, en la revista líderes se realizó un estudio donde Vicente Ríos fundador de un establecimiento hace 30 años señala que emprender es como un partido de fútbol jugando de visita, es decir se juega con la gente en contra y en una cancha en mal estado haciendo referencia a la falta de capital, la renegociación de clientes y la competencia desleal.

Conocer cómo funciona el sistema económico – financiero es de suma importancia al momento de emprender, la tendencia en nuestra ciudad es un comercio que se orienta hacia el mercado interno y son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología para exportar a nivel regional y nacional.

4.2.1.4 Aspectos Tecnológicos

Gran parte de las empresas de la ciudad de Riobamba cuentan con un escaso nivel tecnológico o en su efecto es obsoleta la maquinaria, el Parque Industrial ubicado en el sur de la ciudad cuenta con las empresas productoras y exportadoras a nivel regional que deben actualizarse de manera continua sin embargo la inversión y obtención es limitada por no conocer tramites de importación.

Es necesario incrementar en las empresas avances tecnológicos en software y hardware como en maquinaria especializada para generar nuevos emprendimientos dentro de la ciudad pero la falta de conocimientos nos obliga a mantenemos en el mercado que se ha manejado en los últimos años con elementos obsoletos para cubrir las actuales necesidades.

Los establecimientos riobambeños en un 80% son comerciales, es decir de compra y venta de productos o servicios, sin dar un verdadero paso al cambio de una matriz productiva local, aparte de esto los sistemas computarizados de registro de transacciones, contabilidad, emisión de facturas no son eficaces o en el peor de los casos no existe, de ahí la necesidad de actualizar software dentro de las empresas.

4.2.1.5 Aspectos Geográficos

La ciudad se ubica en el centro del país conectando la sierra con la costa ecuatoriana, obligando al paso de vehículos de transporte pesado con productos de primera necesidad y de lujo, siendo un punto estratégico para manejar operaciones de las principales ciudades del país.

Las instalaciones de la cámara de comercio de Riobamba se ubican en un lugar privilegiado en el centro de la ciudad lo que permite el fácil acceso de los comerciantes para realizar consultas, realizar pagos, solicitar servicios entre otras cosas. La ubicación facilitaría la creación de un balcón de servicios para que los socios se acerquen sin descuidar sus negocios considerando que el 60% de afiliados se ubican a 4 manzanas a la redonda de la institución.

4.2.2 Análisis FODA

El siguiente análisis es un estudio de la situación competitiva de la Cámara de Comercio de Riobamba dentro de su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El objetivo final del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas que tiene la Cámara de Comercio de Riobamba en la parte administrativa y ayudar a plantear las estrategias que deben emplear, en función de sus características y del mercado en el que se desarrolla.

4.2.2.1 Análisis Interno

Dentro del estudio interno se estudió y se evaluó en la Cámara de Comercio:

- a) Recursos Humanos existentes.
- b) Infraestructura.
- c) Sistemas administrativos y operativos.
- d) Medios de Difusión disponibles.

Fortalezas

1. Instalaciones ubicadas en el centro de la ciudad convirtiéndose en un lugar estratégico.
2. Infraestructura adecuada y con amplia capacidad.
3. Cuenta con profesionales capacitados en todas las áreas de la institución.
4. Los funcionarios tienen seguridad laboral bajo las condiciones de un contrato.
5. En la actualidad cuenta con 146 socios que le permiten a la institución obtener cuotas sociales.
6. Cuenta con convenios interinstitucionales para ofrecer redes de descuentos, practicas pre profesionales y convenios con empresas capacitadoras.
7. Tiene el aporte económico de instituciones denominadas padrinos que contribuyen con valores mayores a la de los socios de manera mensual.
8. Cuenta con el apoyo de instituciones financieras.
9. Existe el convenio de cooperación mutua entre socios y la CCR.
10. Maneja medios de difusión propios, evitando costos de promoción y publicidad.
11. Buena relación laboral interna.

Debilidades

1. La Cámara no cuenta con un plan estratégico actualizado.
2. Los convenios no tienen un seguimiento adecuado.
3. En la actualidad la institución tiene al 40% de sus socios en estado pasivo sin embargo no han sido dados de baja.
4. La Cámara no cuenta con el personal suficiente para cubrir los cargos necesarios.
5. Se mantiene el directorio desde hace 20 años que ha dejado en abandono parcial a la entidad sin generar mejoras o un re cambio institucional como consecuencia la falta de una estructura administrativa sólida.
6. La proyección de actividades mensuales y anuales es nula
7. La planificación de actividades no es visionaria.
8. Los medios de comunicación propios no son utilizados de manera eficaz, no tienen un relacionista público y la difusión de información es mínima.
9. Existe una baja participación de los socios en las actividades de la Cámara
10. No se actualiza de manera permanente la base de datos de los socios.
11. La Cámara no cuenta con un organigrama estructural.
12. Reglamentos desactualizados.

13. En la entidad no se tiene claro las funciones de cada miembro de la organización.
14. No existe una idea clara del manejo de presupuestos.
15. Las instalaciones son subutilizadas.
16. Bajo poder de convocatoria.
17. No se realizan análisis financieros continuos y adecuados.

4.2.2.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno EFI

FORTALEZAS	N°	FACTORES INTERNOS	Ponderación.	Calificación	Puntuación Ponderada
	1	Instalaciones ubicadas en el centro de la ciudad.	0,05	3	0,15
	2	Infraestructura adecuada y con amplia capacidad.	0,05	3	0,15
	3	Cuenta con profesionales capacitados	0,05	3	0,15
	4	Los funcionarios tienen seguridad laboral	0,03	2	0,06
	5	En la actualidad cuenta con 146 socios	0,03	2	0,06
	6	Cuenta con convenios interinstitucionales	0,05	2	0,1
	7	Tiene el aporte económico de instituciones denominadas padrinos	0,06	3	0,18
	8	Cuenta con el apoyo de instituciones financieras.	0,04	3	0,12
	9	Existe el convenio de cooperación mutua entre socios y la CCR.	0,03	1	0,03
	10	Maneja medios de difusión propios	0,05	2	0,1
	11	Buena relación laboral interna.	0,05	2	0,1

DEBILIDADES	1	Los convenios no tienen un seguimiento adecuado.	0,04	3	0,12
	2	No cuenta con el personal suficiente	0,03	3	0,09
	3	Se mantiene el directorio desde hace 20 años	0,03	2	0,06
	4	La proyección de actividades mensuales y anuales es nula	0,04	4	0,16
	5	Los medios de comunicación propios no son utilizados de manera eficaz	0,03	2	0,06
	6	Existe una baja participación de los socios en las actividades de la Cámara	0,03	3	0,09
	7	No se actualiza de manera permanente la base de datos	0,04	3	0,12
	8	La Cámara no cuenta con un organigrama estructural.	0,04	3	0,12
	9	Reglamentos desactualizados.	0,04	4	0,16
	10	Manuales de funciones desactualizados.	0,04	4	0,16
	11	Instalaciones subutilizadas	0,03	2	0,06
	12	Ineficiencia en presuestos	0,05	3	0,15
	13	Bajo poder de convocatoria	0,03	2	0,06
	14	No se realizan análisis financieros.	0,04	3	0,12
TOTAL			1		2,73

Elaborado por: Pedro Espinoza

En la revisión de la tabla EFI se observa que la puntuación ponderada es de 2,73 indicando que la Cámara de Comercio de Riobamba tiene una gran cantidad de debilidades que afectan a la parte administrativa y financiera de la institución generando una posición interna débil y el desarrollo lento de la entidad, es necesario aplicar estrategias para incrementar fortalezas y erradicar problemas.

4.2.2.3 Análisis Externo

Se requirió estudiar y evaluar en el siguiente estudio:

- ✓ Competencia Actual.
- ✓ Situación actual de la demanda.
- ✓ Escenario gremial

Oportunidades:

1. Mercado en crecimiento (creación de emprendimientos)
2. Posibilidad de incremento de cartera de socios.
3. Posibilidad de alquiler de oficinas desocupadas.
4. Interés de nuevas instituciones en llegar a firmar convenios.
5. Ferias y eventos comerciales en distintos lugares del país.
6. Apertura de instituciones académicas para realizar proyectos de educación administrativa.
7. Facilidad de acceso para promocionar la institución en empresas públicas y privadas.
8. Involucramiento de estudiantes para realizar gestión administrativa y productiva con prácticas pre profesionales y elaboración de tesis en la cámara.
9. Libre competencia.
10. Facilidades en los créditos y alternativas de financiamiento.
11. Existencia de información global que permiten una comunicación global y oportuna.

Amenazas

1. Competencia desleal.
2. Incumplimiento de reglamentos que conlleva a sanciones.
3. Atención inadecuada a los clientes de la entidad.
4. Acumulación de información.
5. Desinterés de los comerciantes para afiliarse a un gremio.
6. Creación de nuevos gremios o asociaciones.
7. Oferta de servicios similares mejorados por parte de otras entidades.
8. No existe obligación de afiliación a la institución.
9. Políticas cambiantes
10. Disminución en la credibilidad de la institución.
11. Población de sectores que no conocen la existencia de la cámara
12. Los arriendos de los salones y auditorios son muy elevados en costos.

4.2.2.4 Matriz de Evaluación del Factor Externo EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS. EFI					
OPORTUNIDADES	N°	FACTORES EXTERNOS	Ponderación.	Calificación	Puntuación Ponderada
	1	Mercado en crecimiento	0,07	3	0,21
	2	Posibilidad de incremento de cartera de socios.	0,06	3	0,18
	3	Posibilidad de alquiler de oficinas desocupadas.	0,04	2	0,08
	4	Interés de nuevas instituciones en llegar a firmar convenios.	0,05	2	0,1
	5	Ferias y eventos comerciales en distintos lugares del país.	0,04	3	0,12
	6	Apertura de instituciones académicas para realizar proyectos de educación administrativa.	0,05	3	0,15
	7	Existencia de información global	0,03	2	0,06
	8	Facilidad de acceso para promocionar la institución en empresas públicas y privadas.	0,04	3	0,12
	9	Involucramiento de estudiantes para realizar gestión administrativa y productiva	0,05	4	0,2
	10	Libre competencia.	0,03	2	0,06
	11	Facilidades en los créditos y alternativas de financiamiento.	0,04	3	0,12
AMENAZAS	1	Competencia desleal.	0,03	3	0,09
	2	Incumplimiento de reglamentos que conlleva a sanciones.	0,05	3	0,15
	3	Atención inadecuada a los clientes de la entidad.	0,05	4	0,2
	4	Acumulación de información.	0,02	2	0,04
	5	Desinterés de los comerciantes para afiliarse a un gremio.	0,06	3	0,18
	6	Creación de nuevos gremios o asociaciones	0,04	2	0,08
	7	Oferta de servicios similares mejorados por parte de otras entidades.	0,04	3	0,12
	8	No existe obligación de afiliación a la institución.	0,05	4	0,2
	9	Políticas cambiantes	0,05	3	0,15
	10	Disminución en la credibilidad de la institución.	0,05	3	0,15
	11	Población de sectores que no conocen la existencia de la cámara	0,03	2	0,06
	12	Los arriendos de los salones y auditorios son muy elevados en costos.	0,03	2	0,06
TOTAL			1		2,88

Elaborado por; Pedro Espinoza

En la matriz EFE se puede visualizar que la puntuación ponderada es de 2,88 reflejando una considerable cantidad de amenazas a la institución sin embargo tiene oportunidades

que deben ser aprovechadas, el posible aumento en el mercado de negocios abarca situaciones que pueden aprovecharse para reducir las posibilidades de pérdidas en la entidad que no cuenta con estrategias para capitalizar y buscar el desarrollo.

4.3 MATRIZ FODA

Se ha considerado para la elaboración de la Matriz FODA, las fortalezas con mayor puntuación en la Matriz EFI en relación a la capacidad física de la institución y las habilidades, destrezas y conocimientos del personal administrativo.

En los factores externos se considera el apoyo inter institucional, y un posible incremento de comerciantes en el mercado, las amenazas radican aspectos políticos y sociales con variantes en policías de comercio y el incumplimiento de reglamentos.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Instalaciones ubicadas en el centro de la ciudad.	Instalaciones subutilizadas
FACTORES INTERNOS		Cuenta con profesionales capacitados	No cuenta con el personal suficiente
		Tiene el aporte económico de instituciones denominadas padrinos	No se realizan análisis financieros.
		Maneja medios de difusión propios	La proyección de actividades mensuales y anuales es nula
		Cuenta con convenios interinstitucionales	Los medios de comunicación propios no son utilizados de manera eficaz
			La Cámara no cuenta con un organigrama estructural.
FACTORES EXTERNOS			Manuales de funciones y reglamentos desactualizados.
			Los convenios no tienen un seguimiento adecuado.
		FO	DO
OPORTUNIDADES	Mercado en crecimiento	1. Estructuración adecuada de la institución en el nivel directivo, ejecutivo y operacional	7. Implementación de procesos de gestión de talento humano
	Posibilidad de alquiler de oficinas desocupadas.	2. Fortalecimiento de las instalaciones de la institución como espacio gremial	8. Reforma de tarifarios en arriendo y alquiler de instalaciones.
	Interés de nuevas instituciones en llegar a firmar convenios.	3. Implementación del departamento de marketing y ventas de la Cámara de Comercio.	9. Seguimiento e incremento de convenios interinstitucionales.
	Facilidad de acceso para promocionar la institución en empresas públicas y privadas.	4. Vigorizar las relaciones laborales entre los empleados y empleadores de la entidad	10. Generar iniciativas que permitan nuevos ingresos.
	Facilidades en los créditos y alternativas de financiamiento.	5. Planificación financiera para la ejecución de actividades con recursos accesibles.	11. Desarrollo de medios de comunicación y publicidad internos y externos
	Ferias y eventos comerciales en distintos lugares del país.	6. Impulso de la promoción de la Cámara de comercio a nivel local y nacional.	12. Desplegar planes de acción para la representación frente a autoridades
		FA	DA
AMENAZAS	Incumplimiento de reglamentos que conlleva a sanciones.	13. Capacitación sobre leyes y reglamentos vigentes.	19. Implementar servicio de asesoría legal y financiera.
	Desinterés de los comerciantes para afiliarse a un gremio.	14. Aplicación de campañas de incentivo a los comerciantes a afiliarse.	20. Elaboración de manuales y reglamentos para el funcionamiento de la Cámara.
	Oferta de servicios similares mejorados por parte de otras entidades.	15. Reforma de servicios e incremento de beneficios.	21. Fortalecer la gestión de proyectos enfocados en el desarrollo empresarial.
	Políticas cambiantes	16. Afianzar convenios y acuerdos con entidades públicas y privadas para disminuir cambios de política	22. Reducción de tiempos de espera en servicios solicitados.
	Disminución en la credibilidad de la institución.	17. Generar garantía del cumplimiento de actividades mensuales y anuales.	23. Implementación de sistemas de documentación.
	Población de sectores que no conocen la existencia de la cámara	18. Campaña de promoción para informar sobre el funcionamiento de la institución por medios propios con colaboración de instituciones públicas y privadas.	24. Desarrollo del sistema de control interno con un centro de atención empresarial.

4.3.1 Formulación Estratégica

4.3.2 Misión

Promover el comercio, con visión nacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de la ciudad.

4.3.3 Visión

La Cámara de Comercio de Riobamba en el año 2023 será la organización gremial más eficiente, solidaria, representativa e influyente del sector comercial con el diseño de programas de desarrollo económico para nuestros clientes con servicios de calidad y una imagen renovada.

4.3.4 Valores y principios éticos

Eficacia: Entendida como la capacidad para lograr los resultados, cumplir propósito respecto a los objetivos o metas propuestos, al igual que la excelencia del servicio y la cobertura.

Eficiencia: Que se refiere a la facultad para lograr un efecto o propósito determinado a optimizar la relación costo beneficio eliminando las pérdidas de tiempo, dinero y materiales.

Equidad: Igualdad con que se maneja la prestación de los servicios delegados por el Estado y los originados por las Cámaras para todos los empresarios que los requieren.

Responsabilidad. Cumplimiento de los procesos y actividades estipuladas en el manual de calidad, generando confianza dentro del equipo de trabajo.

Transparencia. Actuamos siempre guiados por la voluntad de servicio, los valores éticos y profesionales, generando de esta manera, fidelidad y gratitud con nuestros clientes internos y externos.

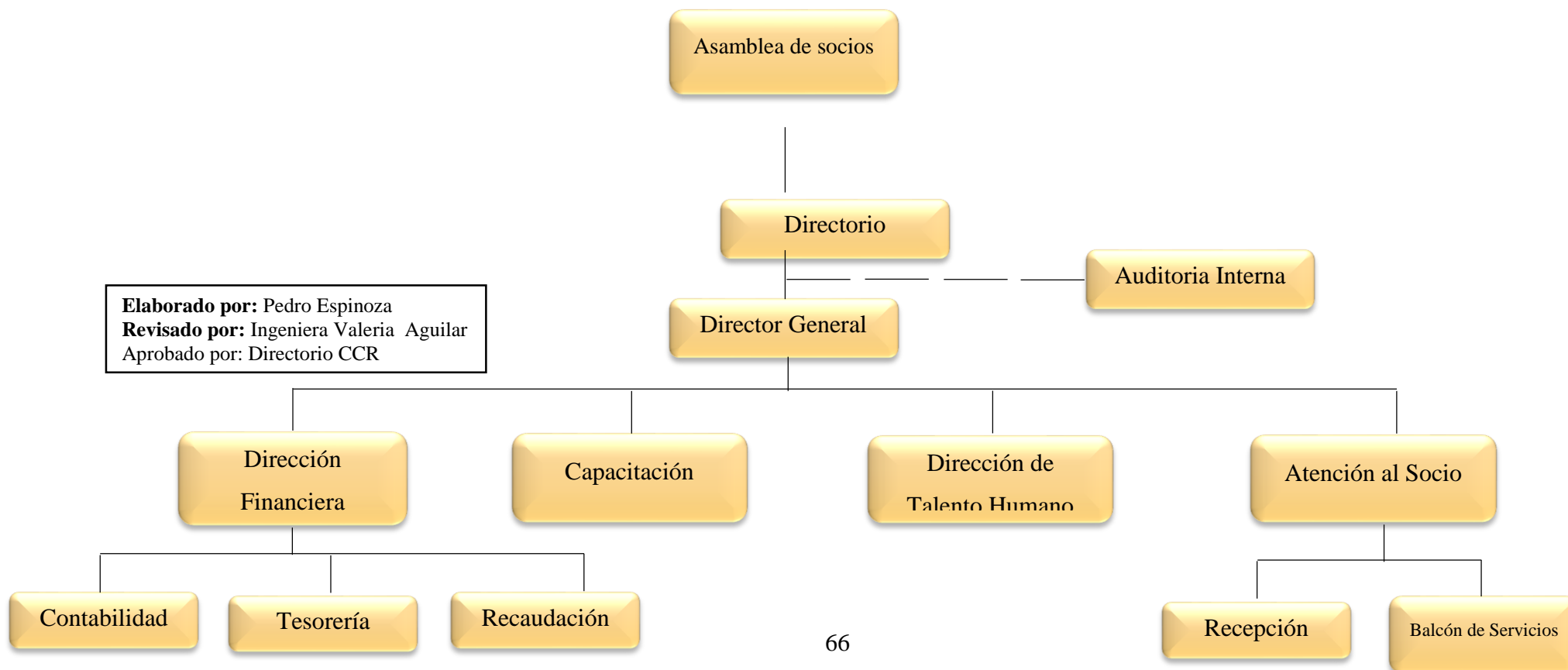
Solidaridad. Solicita al entorno empresarial, al trabajo en equipo, en forma entusiasta, leal, generosa y desinteresada, que permita la adhesión al cumplimiento de los procesos y la política de calidad.

Tolerancia. Valorar las ideas aportadas por los demás, para mantener relaciones armónicas en el trabajo, apoyando el proceso de mejoramiento continuo, en cuanto a la identificación y solución de problemas.

Respeto. Es nuestra base para una convivencia sana y pacífica, valorando a todos y cada uno de los clientes que conforman el entorno empresarial.

4.3.5 Organigrama estructural de la Cámara de Comercio de Riobamba

La institución no cuenta con un organigrama estructural debido a la deficiencia de personal para que cumpla con las funciones que tiene la entidad por tal motivo se propone la aplicación de la siguiente estructura para manejar la Cámara de manera eficiente y realizar un proceso de convocatoria, reclutamiento y contratación para cubrir vacantes nuevas que serán el primer paso para el desarrollo de la entidad.



4.3.6 Objetivos

4.3.6.1 Objetivo General

Mejorar los servicios que oferta la Cámara de Comercio de Riobamba, así como la difusión de los mismos para lograr un impulso en el desarrollo de los comerciantes riobambeños.

4.3.6.2 Objetivos Tácticos

Enfocados en 4 perspectivas:

1. Perspectiva de los beneficiarios.
2. Perspectiva Financiera.
3. Perspectiva de los procesos internos.
4. Perspectiva de los recursos.

Se establecen objetivos en las siguientes áreas:

Tabla 13: Objetivos Tácticos.

ÁREA	OBJETIVOS TÁCTICOS	INDICADORES
Dirección General	<ol style="list-style-type: none">1. Crear un ambiente organizacional que genere desarrollo e innovación.2. Fomentar entre los colaboradores al mejoramiento continuo.3. Realizar cursos de actualización permanentes.	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Hay nuevos retos de forma constante o se cae fácilmente en la monotonía?2. Número de iniciativas / Número de trabajadores3. Número de capacitaciones / Número de trabajadores.
Administrativa	<ol style="list-style-type: none">1. Mejorar los procesos de gestión de activos.2. Implementar procesos de talento humano.3. Reformar los procesos de control interno.	<ol style="list-style-type: none">1. (Veces utilizadas los activos / 360 días) * 1002. Número de nuevos trabajadores / Vacantes.3. Procesos de control interno / Procesos administrativos.
Financiera	<ol style="list-style-type: none">1. Incrementar los ingresos por afiliación de socios para obtener liquidez.2. Generar costos más bajos	<ol style="list-style-type: none">1. Activos corrientes / pasivos corrientes.2. (Inversión / Ventas) * 100

	en relación a competidores. 3. Diversificar la base de ingresos.	3. Número de fuentes Final – Número de fuentes inicial.
ÁREA	OBJETIVOS TÁCTICOS	INDICADORES
Atención al cliente	1. Aumento de la percepción de los beneficiarios de satisfacción integral de los servicios. 2. Mantener tarifas preferenciales para los socios de la institución. 3. Mejorar el servicio de atención al cliente.	1. Número de quejas / servicios brindados.
Publicidad y Mercadotecnia	1. Incrementar los medios de comunicación para informar sobre actividades, resoluciones o información general. 2. Obtener convenios con medios de comunicación para la difusión de información de la institución. 3. Renovar la imagen institucional de la Cámara de Comercio. 4. Posicionar la marca Cámara de Comercio de Riobamba.	1. Número de medios de comunicación / número de socios afiliados. 2. Convenios / número de socios afiliados. 3. Número de socios nuevos / cantidad de cambios de imagen.

Elaborado por: Pedro Espinoza

4.3.7 Estrategias

4.3.7.1 Dirección y Administración

1. Estructuración adecuada de la cámara de comercio de Riobamba a nivel directivo y ejecutivo
 - a) Aplicación y ejecución del nuevo organigrama estructural propuesto en el presente plan estratégico de la institución.
 - b) Gestión de procesos administrativos en el área de Capacitación
 - ✓ Implementar una filosofía de trabajo donde los integrantes de la entidad entiendan que sus responsabilidades van más allá de sus funciones con una visión integradora de la empresa.
 - ✓ Realizar un mapeo de los procesos identificando cuales son y cómo funcionan los mismos aplicando herramientas de gestión para comprender y medir el rendimiento.
 - ✓ Medir el tiempo y recursos que toma realizar el proceso lo que permitirá encontrar los cuellos de botella y eliminarlos.
 - ✓ Poner en marcha planes de comunicación estratégica conectando todas las actividades.
 - ✓ Implementar actividades que den valor agregado al cliente interno y externo.
 - c) Implementar áreas funcionales para el desarrollo de actividades.

Instituir un departamento de Talento Humano organizado e implementar Procesos de gestión de talento humano.

Tabla 14: Procesos de Talento Humano

Proceso	Descripción
Admisión de Personas	Implementar una metodología con características centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo del nuevo personal cumpliendo con el proceso de reclutamiento (Interno y externo) y la selección (a través de test, entrevistas o pruebas).
Aplicación de personas	Diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar el desempeño del personal incluyendo el diseño de cargos y evaluación con herramientas preestablecidas.
Compensación de personas	Incentivar y motivar al personal para estimular desempeños y comportamientos deseados, impulsando la constante creación de valor agregado a través de compensaciones económicas, reconocimiento, beneficios y servicios.
Desarrollo de personas	Facilitar información básica sobre la empresa y el mercado al personal para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos. Preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización.
Mantenimiento de personas	Crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluyendo la administración de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
Monitoreo de Personas	Diseñar sistemas de seguimiento y orientación dentro de determinados límites de variación para el cumplimiento de metas y objetivos. Generar bases de datos para el almacenamiento y obtención de información.

Elaborado por: Pedro Espinoza

Acciones de Gestión de Talento Humano

C.1 Admisión de Personas

1. Identificar las necesidades de la institución.
2. Analizar entre el personal interno las capacidades y habilidades para cubrir la vacante.
3. Convocatoria de candidatos solicitando requisitos mínimos.
4. Elaborar un flujograma de selección de personal.
5. Seleccionar de aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido.

C.2 Aplicación de personas

1. Integrar a los nuevos empleados e inducir a la cultura organizacional, contexto y sistema.
2. Actualizar y aplicar reglamentos internos de la Cámara de Comercio
3. Elaborar y aplicar manuales de funciones
4. Diseñar un organigrama funcional para el personal de la institución

C.3 Compensación de personas

1. Establecer métodos de compensación por el trabajo ejecutado.
2. Diseñar un programa de incentivos y reconocimientos al personal.
3. Determinar los servicios y beneficios exclusivos para empleados y trabajadores.

C.4 Desarrollo de personas

1. Planificar capacitaciones externas o “In Home” en periodos determinados para el personal de la cámara.
2. Impartir los conocimientos de los dirigentes al resto del personal.
3. Impulsar la auto-preparación de los integrantes de la Cámara.

C.5 Mantenimiento de personas

1. Establecer normas de conducta dentro de la entidad.
2. Generar un ambiente de cordialidad y apoyo mutuo entre el personal.
3. Impulsar al cuidado personal y del lugar de trabajo.
4. Elaborar sistemas que permitan tener seguridad ocupacional.

C.6 Monitoreo de personas

1. Desarrollar sistemas de control interno que permitan la mejora continua.
2. Evaluar el desempeño del personal de manera constante.
3. Verificar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

4.3.7.2 Ventas y Atención al cliente (Estrategia Competitiva)

La siguiente estrategia está basada en la esencia de la diferenciación es decir en la búsqueda de un servicio que sea percibido como único por parte de los socios por tal motivo se plantea:

- a) Crear un departamento de Marketing y ventas organizado en el siguiente cuadro, detallando el área, cargo, funciones, sueldo y recursos a utilizarse.

Departamento de Marketing y Ventas

Gráfico 12: Departamento de Marketing y Ventas

ÁREA	CARGO	FUNCIONES	SUELDO	Recursos
Marketing	Director de Marketing	1. Creación de mensajes publicitarios. 2. Elección de medios para llegar al público objetivo. 3. Realizar reportes al director general. 4. Analizar un mercado objetivo.	\$ 520,00	Equipo de cómputo Materiales de oficina
	Relacionista Público	1. Enviar comunicados de prensa. 2. Ser portavoz de la Cámara frente a medios de comunicación. 3. Desarrollar programas de acción institucionales de relaciones públicas	\$ 402,60	Muebles y enseres Equipo de cómputo Materiales de oficina

		4. Verificación de publicación y promoción de actividades.		
Ventas	Asesor Comercial	1. Elaborar planes estratégicos de ventas. 2. Realizar reportes semanales y mensuales del área 3. Verificar el cumplimiento de los objetivos planteados. 4. Ofertar los servicios de la Cámara de comercio	\$ 416,70	Muebles y enseres Equipo de cómputo Materiales de oficina

b) Planificación y organización de actividades:

Socios Activos

- ✓ Proponer temas de interés y de actualidad acorde a los requerimientos de los socios de la organización y ofertar capacitaciones relacionadas programadas en una agenda anual.
- ✓ Implementar una agenda comercial en donde consten las actividades a desarrollarse anualmente en la organización.
- ✓ Impulsar ferias de comercio, administración, emprendimientos y negocios.
- ✓ Establecer asociación de Cámaras a nivel nacional con la intención que los socios locales puedan acceder a información de manera inmediata y realizar negociaciones con empresas de diferentes puntos del país.
- ✓ Realizar eventos conmemorativos o de reconocimiento a los agremiados de la Cámara de Comercio.
- ✓ Realizar reuniones bimensuales del gremio para conocimiento general del sector comercial e intercambio de ideas o información.

Socios Pasivos y captación de nuevos agremiados

- ✓ Identificar las necesidades comunes de los comerciantes locales.
- ✓ Actualizar la base de datos de socios activos y pasivos de la Cámara.
- ✓ Impulsar una campaña de concientización al sector comercial sobre la importancia de afiliarse a la cámara de comercio a través de visitas “In situ”
- ✓ Crear y distribuir una revista denominada “Empresarios” la misma que circulará de manera trimestral al sector comercial en general, para que se informe del desarrollo de actividades y el mejoramiento de servicios que presta la organización.

Interacción Laboral.

- ✓ Revisar, realizar un seguimiento y actualizar los convenios interinstitucionales existentes.
- ✓ Renovar convenios cerrados en periodos anteriores.
- ✓ Apertura de nuevos convenios con instituciones y empresas en las áreas de:

Gráfico 13: Propuesta de Convenios Interinstitucionales

Área	Rama
Salud	Medicina Especialista
	Medicina General
	Odontología
	Farmacos
	Fisioterapia
	Nutrición
	Laboratorio Clínico
Seguridad	Monitoreo
	Representación Legal
	Botón de Panico
	Seguros
Asesorías	Capacitación
	Laboral
	Comercial
	Civil
	Penal
Información	Propiedad Intelectual
	Revista
	Guía Comercial

Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Pedro Espinoza

c) Crear un balcón de servicios con la intención de acercar los productos a la ciudadanía y brindar facilidades.

Cuadro Comparativo Servicios y valores Cámaras a nivel nacional

Gráfico 14: Cuadro Comparativo CC Nacional

CUADRO COMPARATIVO CÁMARAS DE COMERCIO						
Costo de Afiliación		Quito	Guayaquil	Cuenca	Ambato	Riobamba
		Varía por capital (Proforma)	\$ 40,00	\$ 224 a \$360	\$ 60,00	\$ 90,00
Cuotas Sociales (Mensual)	Personas Naturales	Mínimo \$ 38,5	\$ 25,00	\$ 12 a \$ 20 (Segundo año)	Varía por capital (mínimo \$10)	\$ 10,00
	Personas Jurídicas	Máximo \$ 115,91	Varía por capital (Proforma)	\$ 40 a \$ 120 (Segundo año)	Varía por capital (mínimo \$80)	\$ 20,00
Servicios Ofertados	Servicios Sin costo	Plan Seguridad Plan Salud y Seguridad Ocupacional Asesorías Capacitación Negocios Redes de Descuentos Información	Representación Gremial Información Empresarial Networking Asesoría Descuentos Especiales Promoción Comercial Eventos sin costo	Capacitaciones Facturación Electrónica Factoring Centro de arbitraje y mediación Balcón de Servicios	Capacitación Asesorías Bolsa de Empleo Selección de Personal Información Comercial Arbitraje y Mediación Seguridad	Tarjeta VIP Certificado Comercial Respaldo Institucional Centros de Información Red de Descuentos
	Servicios Exclusivos	Capacitaciones Especiales Bussines Center Asesorías y Trámites legales	Bussines Center Herramientas de Comercio Exterior Trámites Legales	Logística Tu tienda en la nube	Salas Empresariales Complejo Deportivo Fondo Mortuario	Apoyo logístico Plan Excequial

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Pedro Espinoza

El balcón de servicios se encargará de agilizar los trámites para el acceso a los servicios y beneficios brindados por la institución a los socios, con información clara sobre los servicios sin costo adicional y aquellos exclusivos presentados en tarifarios aprobados previamente por el departamento financiero.

El socio puede acceder a los servicios y beneficios por un sistema de tarjetas que serán entregadas al momento de la afiliación y pago del primer mes de la cuota social, actualizadas en una base de datos con un número único de registro con el último aporte del socio.

Los beneficios serán cubiertos con el aporte mensual más la afiliación de cada socio, montos que pueden ser modificados según las necesidades de la Cámara de Comercio, sin embargo se ha establecido tarifas con base en montos y servicios dentro de instituciones similares a nivel nacional presentados en el cuadro anterior.

Balcón de Servicios Año 1: Proyección Ingreso de nuevos socios.

Encargado	Servicios Ofertados	Planes	Aporte	Socios (Proyección)	Ingresos	Egresos	
						Detalle	Valor
Atención al Cliente	Seguridad	Platinum	\$ 390	20	\$ 7.800,00	Tarjetas	\$ 150
		Gold	\$ 290	30	\$ 8.700,00		
	Salud	Silver	\$ 120	150	\$ 18.000,00	Sueldo Personal	\$ 6.240
					Trámites		
	Negocios	Ventanilla única	\$0,60 (Por trámite)	SRI, Patentes, Predios, Telefonía			
	Asesorías	Asesoría Consultoría					
	Información	Call Center					
				Total:	\$ 34.500,00	Total:	\$ 6.390

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Pedro Espinoza

El trabajo debe ser conjunto para lograr el primer objetivo financiero que es la obtención de nuevos ingresos de los socios, dentro de la propuesta se busca implementar una categorización de socios por capitales de trabajo sea personas naturales o jurídicas con la finalidad de establecer el

monto de aportación de cada socio. La generación de planes Platinum, Golden y Silver permitirán establecer porcentajes de crecimiento en el ingreso de nuevos afiliados.

Se plantea incrementar el porcentaje de socios en un 37% al final del año 2019, es decir al concluir el período la institución contará con 200 socios activos distribuidos en los tres planes Platinum 10% Gold 15% y Silver 75% (146 Actuales, 4 Socios nuevos (3%)). Para esto es necesario la elaboración, aprobación y ejecución de una campaña de afiliación y re afiliación establecida en las estrategias de comunicación y marketing.

La elaboración de tarjetas cotizadas en la ciudad de Riobamba abren mercado en la localidad y tendrán un costo de \$150 el diseño y la impresión de 200 especies convirtiéndose en gasto único anual, la persona encargada de trabajar recibirá una remuneración de \$520,00 mensuales.

Los servicios sin costo adicional deben ser realizados a través de convenios institucionales beneficiando a la tercera parte (empresa) con productos ofertados por la institución en un sistema de intercambio de servicios.

Los servicios exclusivos ingresarán en una red de descuentos con el compromiso de los negocios de entregar tarifarios certificados del valor a clientes externos a la CCR y el registro del descuento a los afiliados.

Balcón de Servicios Año 2: Presupuesto sin afiliación

Encargado	Servicios Ofertados	Planes	Aporte	Socios (Proyección)	Ingresos	Egresos	
						Detalle	Valor
Atención al Cliente	Seguridad	Platinum	\$ 300	20	\$ 6.000,00	Tarjetas	\$ 150
		Gold	\$ 240	30	\$ 7.200,00		
	Salud	Silver	\$ 120	150	\$ 18.000,00	Sueldo Personal	\$ 6.240
					Trámites		
	Negocios	Ventanilla única	\$0,60 (Por trámite)	SRI, Patentes, Predios, Telefonía			
	Asesorías	Asesoría Consultoría					
	Información	Call Center					
				Total:	\$ 31.200,00	Total:	\$ 6.390

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Pedro Espinoza

A partir del año dos en adelante la tabla presupuestaria del balcón de servicios tendrá modificaciones en los ingresos y egresos con la proyección de mantener el mismo número de socios activos y la opción de incrementar afiliados (ingresando con la tabla del año 1) sin embargo la afiliación es de manera anual y en una sola ocasión generando una reducción en el monto anual de aportación.

Es recomendable mantener el monto saliente de elaboración de tarjetas en caso del ingreso de nuevos socios o re direccionar a imprevistos de la Cámara de Comercio, el salario de la persona encargada se mantiene en el mismo valor.

Gráfico 15: Servicios finales ofertados

Servicios Ofertados	
Sin Costo Adicional	Exclusivos
Tarjeta VIP	Apoyo logístico
Certificado Comercial	Plan Excequial
Respaldo Institucional	Negocios
Centros de Información	Asesorías y Consultoría
Red de Descuentos	Capacitaciones Especiales
Información	
Capacitaciones	
Plan de Salud	
Plan de Seguridad y Salud Ocupacional	

Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Pedro Espinoza

Relaciones con el sector público

Afianzar relaciones con el GAD Municipal y GAD provincial para reducir el impacto de ordenanzas sobre el sector comercial.

Generar una propuesta de cooperación entre la Cámara de Comercio de Riobamba y el GAD municipal para la obtención de patentes con la certificación comercial destinando un porcentaje de la afiliación a las arcas del municipio para el embellecimiento de paradas de transporte público y sectores de mayor afluencia.

4.3.7.3 Estrategia Financiera

Enfocada en obtener nuevas fuentes de Ingreso, reducir al mínimo los gastos y maximizar los activos para el desarrollo de la institución.

- a) Captación de más ingresos por aportes de nuevos socios.
- ✓ Realizar un estudio de las empresas registradas y en funcionamiento en Riobamba para identificar la cantidad, actividad y capital con el apoyo de las instituciones de educación superior generando prácticas pre profesionales en la institución.

- ✓ Implementar un sistema de categorización de las empresas de la ciudad de Riobamba por capital que separe en tres niveles para establecer los montos de afiliación y aporte mensual propuestos en el anexo a continuación:

Gráfico 16: Categorización Empresas locales

Tipo de Empresa	Nivel	Afiliación	Cuota mensual
Grande	Platinun	\$ 90	\$ 25
Mediana	Gold	\$ 50	\$ 20
Pequeña	Silver	\$ 20	\$ 10

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Pedro Espinoza

- ✓ Diseñar una propuesta de afiliación para captar un 25% más de socios en relación a los vigentes con corte de cada año hasta la actualización del presente plan estratégico.

b) Reducción al mínimo los costos.

- ✓ Elaborar un plan presupuestario para la prestación de servicios sin costo adicional propuesto en la agenda anual que conste de los recursos económicos, tecnológicos, materiales y talento humano necesario.
- ✓ Contar con el mayor número de proveedores para cotizar valores y calidad.
- ✓ Manejar recursos propios para reducir gastos de elaboración y producción.
- ✓ Modificar políticas del tiempo de cobro a los socios y pago a los proveedores.

c) Diversificar las fuentes de ingreso

Obtención de Ingresos Económicos a través de 3 fuentes como arriendo de oficinas, alquiler del auditorio y aporte externo.

C.1 Alquiler de oficinas

- ✓ Mantener y extender el contrato de arriendo con la Cooperativa de Ahorro y Crédito al tiempo máximo asegurando el ingreso con el que cuenta actualmente la institución.

- ✓ Establecer un tarifario con los valores de alquiler de las oficinas ubicadas en la planta baja de la cámara de comercio basado en tamaño y condiciones.

Gráfico 17: Tarifario de Arriendo de oficinas

Tipo	m2	Codición	Ubicación	Precio
Oficina	30 m2	Amoblada	Centro de la ciudad - Planta	\$ 450,00
		Vacia	Baja CCR	\$ 200,00
Oficina - Auditorio	105 m2	Amoblada	Pasillo principal CCR - Ingreso a	\$ 1.100,00
		Vacia	las oficinas principales	\$ 600,00
Oficina (3)	23 m2	Amoblada	Centro de la ciudad - Planta	\$ 400,00
		Vacia	Baja CCR	\$ 190,00

Elaborado por: Pedro Espinoza

C.2 Alquiler del Salón Auditorio

- ✓ Adecuar el Principal auditorio para el desarrollo de capacitaciones, reuniones o uso general del lugar, mejorando la imagen y las instalaciones para audio y video al igual que las condiciones de las baterías sanitarias.

Gráfico 18: Inversión de mejora del Auditorio

Elemento	Características	Valor
Proyector	Epson HDMI S18	\$ 390,00
Parlante	Amplificador Completo, caja parlantes y micrófono	\$ 360,00
Sillas	150 sillas de metal	\$ 1.000,00
Mejora Baterías sanitarias	Pintura, chapas, focos	\$ 150,00
Total		\$ 1.900,00

Elaborado por: Pedro Espinoza

- ✓ Aplicar el tarifario propuesto de alquiler del auditorio por cantidad de horas de uso para socios y usuarios externos.

Gráfico 19: Tarifario para arriendo de Auditorio

Día	Cantidad de Horas	Socio / Externo	Valor
Lunes a Viernes	8	Socio	\$ 80
		Externo	\$ 115
	4	Socio	\$ 45
		Externo	\$ 60
Sábados	8	Socio	\$ 100
		Externo	\$ 135
	4	Socio	\$ 65
		Externo	\$ 80

Elaborado por: Pedro Espinoza

- ✓ Promocionar el auditorio con capacitaciones gratuitas, durante las reuniones periódicas de socios y en los medios de comunicación con los que cuenta la institución.

C.3 Convenios Capacitaciones y servicios externos

- ✓ Generar convenios de capacitación externa anual con consultoras en un sistema de división de 50% de ganancias para cada parte con división de trabajo a conveniencia de las partes.
- ✓ Definir un porcentaje de ganancia para la Cámara de Comercio por la venta del plan exequial ofertado a los socios y clientes externos de la institución.
- ✓ Firmar un convenio con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio, Instituciones Financieras para que los socios puedan obtener acceso a crédito con intereses más bajos
- ✓ Crear una ventanilla única para el cobro de trámites de instituciones públicas con un monto mínimo establecido por el departamento financiero, los sistemas deben ser proporcionados por la institución con la que se realice el convenio.
- ✓ Gestionar el incremento de empresas denominadas “Padrinos” que realizan aportes de manera mensual sin interés alguno ofertándoles un beneficio que permita incentivar el apoyo económico.

4.3.7.4 Estrategia de Publicidad y Comunicación

El objetivo es potencializar la venta de los servicios a través de publicidad para que el sector comercial y público en general conozca los servicios que ofrece y las actividades que realiza la Cámara de Comercio de Riobamba, para lograrlo se plantea.

a) Desarrollo y mejoramiento de la página web de la organización

- ✓ Mejorar la página web institucional con una imagen renovada y llamativa para el socio y las personas externas con información relevante sobre los avances dentro de la institución, acceso a servicios en línea y afiliaciones digitales.
- ✓ Diseñar y desarrollar la página web para dispositivos móviles permitiendo al socio desplazarse por las diferentes ventanas de forma rápida y eficiente.

✓

Ilustración 1: Propuesta de Página web



b) Uso de Medios digitales, televisivos e impresos con los que cuenta la cámara de comercio de Riobamba.

- ✓ Desarrollar una campaña publicitaria para difundir las funciones, actividades, servicios y beneficios de la Cámara de Comercio a través de redes sociales en la página oficial de la institución con un análisis de las estadísticas reflejadas en las publicaciones.
- ✓ Difundir las actividades de la Cámara de Comercio a través del programa “Comercio al día” transmitido en las pantallas Led con los que cuenta la institución ubicadas en sectores estratégicos de la ciudad como:
 - Empresa Eléctrica de Riobamba
 - Terminal Terrestre Interprovincial
 - Agencia Nacional de Tránsito
 - Hospital General Docente
 - GAD Municipal de Riobamba
 - Cooperativa Cámara de Comercio de Riobamba
 - Planta Baja e ingreso a la Cámara de Comercio.

El uso de los televisores LED permitirá generar publicidad de los comerciantes que son socios de la Cámara de Comercio entre las transmisiones del programa “Comercio al Día”

- ✓ Aplicar un plan de venta de publicidad para los negocios que no son socios de la Cámara brindando un servicio adicional que permita una nueva fuente de ingresos y promocionando las ventajas de afiliarse a la Cámara.

Gráfico 20: Propuesta de valores para publicidad en televisores LED

Tipo de Producto	Tiempo	Número de veces	Valor Mensual	Valor Trimestral
Video sin audio	1 minuto	8 - 10 diarias	\$ 350,00	\$ 800,00
Imagen	30 segundos	9 - 10 diarias	\$ 125,00	\$ 300,00
Claqueta	10 segundos	12 - 14 diarias	\$ 50,00	\$ 130,00

Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Pedro Espinoza

- ✓ Distribuir Boletines mensuales de manera impresa o digital a través del correo electrónico con noticias relevantes al comercio local, reportajes sobre los negocios de la ciudad, un espacio destinado a la publicidad de los socios, datos estadísticos

del desarrollo del comercio riobambeño y reconocimientos a los socios con mayor trayectoria u homenajeados por cumpleaños o aniversarios.

c) Medios Impresos

- ✓ Impulsar una campaña de concientización de la importancia de afiliarse a la Cámara de Comercio de Riobamba a través de la entrega de dípticos o trípticos en los diferentes locales comerciales de la ciudad, trabajo que lo realizará la persona encargada de recaudar las cuotas mensuales en periodos libres o en su efecto la persona encargada de ventas.
- ✓ Los volantes deben ser entregados con una explicación breve de la información que debe ser concisa y relevante con los datos más importantes como servicios y beneficios, valor de afiliación e información general de la institución.
- ✓ Crear y distribuir de manera trimestral la revista “Empresarios” con un resumen de las actividades realizadas por la cámara de comercio, reportajes de interés a nivel nacional, emprendimientos, publicidad, programación de actividades posteriores y la guía comercial.

d) Anuncios Express e información

- ✓ Implementar un sistema digital a través de un app para teléfonos móviles que permita al socio ingresar a la obtención de servicios, asesoría, compras, descuentos o información sobre eventos o notificaciones de pago.
- ✓ Apertura de una bolsa de empleos con información dividida y presentada de la siguiente manera:

- Solicitudes de empleo con espacios para recibir hojas de vida.
 - Ofertas de trabajos y apertura de vacantes por parte de las empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Riobamba.
 - Acceso a empresas externas para la oferta de fuentes de trabajo tras la revisión por el paso de filtros de veracidad de la vacante.
 - Seguimiento del proceso de análisis de la carpeta por parte de las empresas interesadas.
- ✓ Elaboración de un observatorio económico que permita obtener una fuente de información para posteriores estudios para la creación de negocios o trabajos académicos que conste de la siguiente información.
- Evolución Histórica del comercio local.
 - Indicadores micro económicos y sociales del comercio de la ciudad.
 - Situación general del sector empresarial de Riobamba.
 - Informativo empresarial
 - Publicaciones y artículos científicos.

4.3.8 Políticas

4.3.7.1 Renovar de manera oportuna y continua la tecnología e información en la Cámara de Comercio de Riobamba.

4.3.7.2 Manejar un ambiente de cordialidad, salubridad y respeto entre los empleados y trabajadores de la institución

4.3.7.3 Preparación del personal en capacitaciones en atención al cliente, finanzas y ventas de manera bimensual.

4.3.7.4 Brindar servicios modernos y de interés del asociado y de la comunidad empresarial.

4.3.7.5 Participar en eventos a nivel regional y nacional con la promoción de la Cámara de Comercio de Riobamba.

- 4.3.7.6 Revisar la ejecución del presupuesto anual y modificar en caso de ser necesario.
- 4.3.7.7 Mantener una comunicación permanente con los socios y manejar un sistema comunicacional entre los clientes internos.
- 4.3.7.8 Establecer el pago de cuotas sociales hasta con 15 días de mora y cubrir los pagos a proveedores e tiempo de 30 días después de adquirir el producto o servicio.
- 4.3.7.9 Promover la competitividad y la práctica de responsabilidad social en la comunidad empresarial.
- 4.3.10 Incrementar de manera significativa la membresía institucional de forma anual.
- 4.3.7.11 Exigir y presentar propuestas de estrategia y acción contra la inseguridad ciudadana, contrabando, corrupción y la informalidad.
- 4.3.7.12 Actualizar los registros de ingresos y salidas de socios de la institución, socios honorarios, activos y pasivos.
- 4.3.7. 13 Potencializar el área de comunicación y marketing para la difusión de servicios y beneficios de la Cámara.
- 4.3.7.14 Buscar de manera permanente nuevas fuentes de ingresos e invertir en mejoras de espacios y recursos en beneficios de los socios.
- 4.3.7.15 Presentar ferias de negocios, finanzas y emprendimientos.
- 4.3.7.16 Mantener convenios inter institucionales para la ejecución de prácticas pre profesionales y la prestación de redes de descuentos a los socios.

4.3.9 Presupuesto

Item	Descripción	Ingresos	Egresos	Referencia
1	Arriendo de Oficinas	\$ 52.716,00		1
2	Cuotas Sociales	\$ 34.500,00		2
3	Aporte Padrinos	\$ 2.880,00		3
4	Publicidad	\$ 54.300,00		4
5	Nomina Personal		\$ 40.468,52	5
6	Servicios Básicos		\$ 2.460,00	6
7	Útiles de oficina		\$ 870,75	7
8	Útiles de Aseo		\$ 360,00	-
9	Adecuación Salón		\$ 1.900,00	-
		\$ 144.396,00	\$ 46.059,27	Presupuesto: \$ 98.336,73

Referencias

Referencia 1: Arriendo de Oficinas

ITEM	DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
1	Ofina Principal Exterior	\$ 1.300,00	\$ 15.600,00
2	Oficina Amoblada	\$ 450,00	\$ 5.400,00
3	Oficina Auditorio	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00
4	Oficina 25 m2	\$ 400,00	\$ 4.800,00
5	Oficina 25 m3	\$ 401,00	\$ 4.812,00
6	Oficina 25 m4	\$ 402,00	\$ 4.824,00
7	Salón Auitorio	\$ 340,00	\$ 4.080,00
			\$ 52.716,00

Referencia 2: Cuotas Sociales

Item	Descripción	Número de Socios	Valor Mensual	Valor Anual	Valor Cuota	Valor Afiliación	Vaor Total
1	Socio Platinum	20	25	300	6000	1800	7800
2	Socios Gold	30	20	240	7200	1500	8700
3	Socios Silver	150	10	120	18000		18000

Referencia 3: Aportes Padrinos

Item	Descripción	Valor Mensual	Valor Anual
1	Tiendas Indutriales Asociadas	\$ 60,00	\$ 720,00
2	Banco del Pichincha	\$ 60,00	\$ 720,00
3	Banco de Guayaquil	\$ 60,00	\$ 720,00
4	Banco del Austro	\$ 60,00	\$ 720,00
			\$ 2.880,00

Referencia 4: Publicidad (Ingresos)

Item	Descripción	Cantidad	Valor Mensual	Valor Total
1	Video sin audio	10	\$ 350,00	\$ 42.000,00
2	Imagen	5	\$ 125,00	\$ 7.500,00
3	Claqueta	8	\$ 50,00	\$ 4.800,00
				\$ 54.300,00

Referencia 5: Nomina Personal

ITEM	CARGO	SUELDO MENSUAL	XIII	XIV	TOTAL ANUAL	A.P (11.15%)	TOTAL
1	Director(a) General	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 45,00	\$ 7.065,00	\$ 787,75	\$ 6.277,25
2	Director(a) Financiera	\$ 290,00	\$ 290,00	\$ 24,17	\$ 3.794,17	\$ 423,05	\$ 3.371,12
3	Director de Marketing	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 43,33	\$ 6.803,33	\$ 758,57	\$ 6.044,76
4	Relacionista público	\$ 402,60	\$ 402,60	\$ 33,55	\$ 5.267,35	\$ 587,31	\$ 4.680,04
5	Asesor Comercial	\$ 416,70	\$ 416,70	\$ 34,73	\$ 5.451,83	\$ 607,88	\$ 4.843,95
6	Recepcionista	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 43,33	\$ 6.803,33	\$ 758,57	\$ 6.044,76
7	Recaudador	\$ 396,00	\$ 396,00	\$ 33,00	\$ 5.181,00	\$ 577,68	\$ 4.603,32
8	Conserje	\$ 396,00	\$ 396,00	\$ 33,00	\$ 5.181,00	\$ 577,68	\$ 4.603,32
			\$ 3.481,30	\$ 290,11	\$ 45.547,01	\$ 5.078,49	\$ 40.468,52

Referencia 6: Servicios Básicos

ITEM	DESCRIPCIÓN	MONTO MENSUAL	MONTO ANUAL
1	Agua	\$ 20,00	\$ 240,00
2	Luz	\$ 65,00	\$ 780,00
3	Teléfono	\$ 120,00	\$ 1.440,00
			\$ 2.460,00

Referencia 7: Útiles de oficina

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	VALOR TOTAL
1	Papel Bond (Resmas)	7	\$ 3,75	\$ 26,25
2	Perforadoras	3	\$ 2,00	\$ 6,00
3	Grapadoras	3	\$ 1,50	\$ 4,50
4	Clips (cajas)	10	\$ 5,00	\$ 50,00
5	Tachuelas (cajas)	10	\$ 5,00	\$ 50,00
6	Esferos	20	\$ 10,80	\$ 216,00
7	Borrador	10	\$ 5,00	\$ 50,00
8	Lápices	20	\$ 8,40	\$ 168,00
9	Tinta para impresora		\$ 300	\$ 300
				\$ 870,75

CONCLUSIONES

1. El descuido de los directivos de la Cámara de Comercio de Riobamba en el manejo de procesos administrativos dentro de la institución se refleja en las actividades ejecutadas con resultados que no son los esperados por falta de una planificación adecuada, reduciendo los beneficios que tienen los socios y generando una desafiliación masiva en los últimos años que provoca una pérdida económica y social para la entidad.
2. Con los resultados obtenidos se refleja un nivel de insatisfacción de los socios con la Cámara de comercio de Riobamba muy alto y una estructura organizativa debilitada y desactualizada, convirtiéndose en una institución que no aprovecha las fortalezas con las que cuenta, sin embargo tiene potencialidades que pueden ser explotadas y oportunidades que deben ser aprovechadas para recuperar la eficiencia y eficacia en cada una de las áreas de la institución.
3. El diseño de un plan estratégico basado en el mejoramiento de los procesos administrativos determina lineamientos a seguir para la obtención de un servicio de calidad que garantiza la satisfacción y lealtad de los socios a la Cámara de Comercio de Riobamba, obteniendo una imagen sólida y segura que permitirá el incremento de afiliados a la institución con la difusión y concientización de los beneficios de afiliarse a la entidad
4. La oferta de servicios es reducida y los socios no se ven beneficiados en relación al aporte que realizan de manera mensual, con el trabajo inclusivo del personal de la Cámara de Comercio se pueden identificar los principales problemas de la institución y el planteamiento de estrategias que genera una guía para el mejoramiento en la atención al cliente, reducción de tiempo de procesos, eliminación de actividades que no generan valor agregado, optimización de recursos y mayores ingresos para la entidad que permitirá brindar nuevas opciones para los afiliados.

RECOMENDACIONES

1. Ejecutar un mapeo de procesos a través del diseño y aplicación de un manual de procesos administrativos en cada área de la institución con información relevante, responsables, tiempo y las actividades a ejecutarse con una planificación adecuada, la organización de los recursos y la implementación de sistemas de dirección a través de capacitación al personal, seguimiento y control con evaluaciones constantes de las actividades realizadas con una retroalimentación y corrección de los errores.
2. Realizar un diagnóstico interno permanente para identificar la reducción de debilidades convirtiéndolas en potencialidades para el fortalecimiento de la estructura organizativa con la implementación de acciones y políticas que generen estabilidad de la institución en el sector comercial de la ciudad aprovechando las oportunidades y eliminando las posibles amenazas.
3. Vigorizar las áreas administrativa, financiera, comercialización y marketing con la aplicación de las estrategias plantadas en el plan estratégico para la obtención de nuevos socios, recuperación de socios pasivos y mantener activos a los afiliados registrados en la actualidad con la promoción de los servicios, beneficios y actividades ofertadas por la Cámara de Comercio de Riobamba.
4. Incrementar el portafolio de servicios ofertados a los afiliados de la Cámara de comercio y ofrecer un servicio diferenciado generando valor agregado al trabajo de la institución consolidando firmas de convenios interinstitucionales que beneficien de manera mutua a la Cámara, socios y empresas externas involucrando a todo el personal de la entidad en el proceso de mejora que generará un sentido de pertenencia y un ambiente laboral adecuado para el funcionamiento de la Cámara.

BIBLIOGRAFÍA

- Balkin, D. & Gómez L. (2003). *Gestión Empresarial*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana
- Correa, M., Hoof, B. V., & Núñez., G. (2010). *Cambio y Oportunidad: La Responsabilidad Social Corporativa Como Fuente de Competitividad en Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe*. Washington DC.: United Nations Publications.
- Cuadrado, M. (2011). *Gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles: modelos y experiencias*. Madrid: INAP.
- Dale, E. (1971). *Modernos Métodos de la Dirección de Empresas*. Villa Martelli: FloridaLibros
- Echevarría, S. G. (2007). *Documentos de debate*. Alcalá: Instituto de Organización y Dirección de Empresas.
- Escuela Superior de Economía. (2012). *Plan Estratégico*. Recuperado de: <http://econ.uprm.edu/View/PlanEstrategico2012-22.pdf>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gómez, H. S. (2006). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Legis Editores.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Koontz, H. (1998). *Administración de una perspectiva global*. México: Interamericana Editores.
- Lumpkin, G & Dess. R (2003). *La elaboración del plan estratégico*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/CarlosPradillo/libro-plan-estrategico>
- Munch, L. (2005). *Planeación Estratégica. El rumbo hacia el éxito*. México: Editorial Trillas
- Ortueta, L. (1972). *Organización científica de las empresas*. México: Limusa
- Palacios, L. C. (s.f.). *Dirección Estratégica*. México: ECOE Ediciones.
- Parra, E. K. (2015). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo* (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo) Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/5642>

- Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de Capacitación Empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana,
- Porto, J. P. & Gardey, A. (2012). *Definición de planeación*. México: Editorial Continental S.A.
- Rivas, A. (2015). *Concepto e importancia de la planeación*. Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/concepto-e-importancia-de-la-planeacion/>
- Rodríguez, M. V. (2005). *El Capital Intelectual*. Cali: Unilibre.
- Rojas, M. & Medina, L. (2011). *Planeación estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ruiz, G. (2003). *Guía para la gestión por procesos*. Bogotá: Santander.
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC
- Taylor, F. W. & Fayol, H. (1983). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos, Sucesores, S.A.
- Terry, G. (1971). *Principios de Administración*. México: Editorial Continental
- Testa, S. (2007). *Plan estratégico de desarrollo sostenible en red para roraima*. Brasil: Universidad de Málaga

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a la Directora General

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

Entrevista a la Directora General de la Cámara de Comercio de Riobamba

1. ¿Cuáles son las funciones de la CCR?
2. ¿Cómo está estructurada la Cámara de Comercio?
3. ¿Qué acciones toma la CCR para cumplir con su misión?
4. ¿Qué objetivos plantea la CCR para alcanzar la visión?
5. ¿Con qué cuenta la CCR para su funcionamiento?
6. ¿Qué servicios brinda la Cámara de Comercio?
7. ¿Cómo se ha logrado ofertar estos servicios?
8. ¿Cómo proporcionan información a los socios de la CCR?
9. ¿Se podría incorporar un balcón de servicios?
10. ¿Cómo se presupuesta el funcionamiento anual de la CCR? (Ingresos, egresos y gastos)
11. ¿Cómo atrae la CCR a la gente para que se afilie a la institución?
12. ¿Qué tipo de convenios firma la Cámara de Comercio?
13. ¿Existe una planificación mensual de las actividades que se van a realizar?
14. ¿Cómo benefician los convenios inter institucionales con las universidades?
15. ¿Existe la posibilidad de re activar a los socios pasivos? ¿Cómo?
16. ¿Con qué frecuencia los socios solicitan información o visitan las instalaciones de la CCR?
17. 21. ¿Cómo afectado los factores externos, es decir los aspectos políticos y económicos?
18. ¿Qué considera que le hace falta a la Cámara de Comercio de Riobamba para alcanzar los niveles de servicio que brindan otras Cámaras a nivel nacional?

Encuesta de la Cámara de Comercio de Riobamba

Objetivo: Realizar una investigación sobre el conocimiento que tienen los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba sobre la institución a la que pertenecen y el compromiso con esta.

Indicaciones: Marque con una X la(s) respuesta(s) que considere acertada en cada pregunta, en las preguntas abiertas emita un comentario concreto.

Desarrollo:

1. ¿Conoce Ud. las funciones de la Cámara de Comercio de Riobamba?

Sí ☐ No ☐

2. ¿La CCR le representa como asesor frente a las autoridades de la ciudad?

Sí ☐ No ☐

3. ¿Las instalaciones de CCR han servido como punto de encuentro para debatir las principales novedades comerciales locales?

Sí ☐ No ☐

4. ¿Tiene acceso al portafolio de servicios proporcionado por la CCR?

Sí ☐ No ☐

5. ¿Ha recibido beneficios de los servicios brindados por la institución?

Sí ☐ No ☐

6. Considera que la información proporcionada por la institución es:

Eficiente ☐ Buena ☐ Deficiente ☐

7. ¿A través de qué medios recibe información de la CCR?

Televisores plasma de la CCR	<input type="checkbox"/>	Programas televisivos o radiales	<input type="checkbox"/>
Redes Sociales	<input type="checkbox"/>	Correo electrónico	<input type="checkbox"/>
Boletines	<input type="checkbox"/>		

8. Señale que tipo de servicios le gustaría recibir de la Cámara de Comercio

Capacitación ☐ Salud ☐ Redes de Descuentos ☐

Seguridad ☐ Asesoría ☐ Promoción ☐

9 ¿Está de acuerdo con el aporte económico como socio hacia la institución?

Sí ☐ No ☐

¿Por qué?

9. Considera Ud. que se debería unir los servicios de la Cámara de Comercio de Riobamba con la Cooperativa de Ahorro y Crédito CCR?

Sí ☐ No ☐

9. ¿Ha sido parte del directorio de la Cámara de Comercio o le gustaría ser parte?

Sí he sido parte ☐

No he formado parte ☐

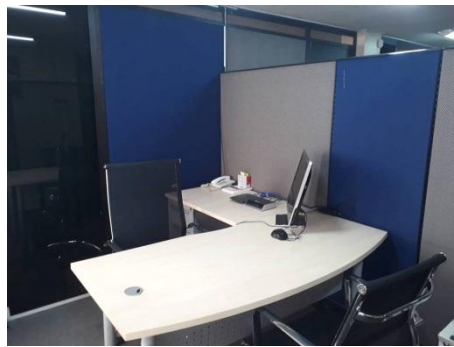
Me interesa ☐

No me gustaría ☐

10. Como socio de la Cámara de Comercio de Riobamba ¿qué sugeriría para mejorar el servicio brindado por la institución?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 3: Instalaciones de la Cámara de Comercio



Anexo 4: Medios Publicitarios de la Cámara de Comercio

